قــوة العــادات

لماذا نعمل ما نعمل في الحياة الشخصية والعملية؟

تشارلز دويج

دخلت امرأة شابة أحد المختبرات. لقد تغيرت لديها كل معاني الحياة تقريبًا خلال العامين الماضيين. فلقد أقلعت عن التدخين، وشاركت في سباق الماراثون، ورقيت في عملها. واكتشف أطباء المخ والأعصاب أن الأنماط الدماغية لديها تغيرت بشكل جذري.

انكب مسوقو شركة "بروكتر آند جامبل" على دراسة مقاطع فيديو تصور الناس وهم يرتبون أسرّتهم. لقد كانوا يحاولون بشكل يائس إيجاد طريقة لبيع منتج يدعى "فيبريز"، والذي كان في طريقه ليصبح أحد أكبر الإخفاقات في تاريخ الشركة، وفجأة، يكتشف أحدهم نمطًا غير محسوس تقريبًا ـ ومع تغيير بسيط في الإعلان، ينجح "فيبريز" في ربح مليار دولار كل عام.

مدير تنفيذي جديد يتولى مسئولية إحدى أكبر الشركات الأمريكية. وفي أول ترتيباته لتنظيم العمل هاجم نمطًا معينًا ينتشر بين موظفيه – كيف يتعاملون مع سلامة العاملين. وسرعان ما أصبحت شركته ـ "ألكوا" ـ أفضل شركة من حيث الأداء في مؤشر بورصة داو جونز. ما الشيء المشترك بين كل هؤلاء؟ لقد حققوا النجاح عن طريق التركيز على الأنماط التي تشكل كل جانب من جوانب حياتهم.

لقد نجحوا عن طريق تغيير العادات.

في هذا الكتاب، يأخذنا مراسل باب المال والأعمال لصحيفة "نيويورك تايمز" الحائز على الجوائز – "تشارلز دويج" – إلى الجانب المدهش من الاكتشافات العلمية التي تشرح سبب وجود العادات، وكيف يمكن تغييرها. ونظرًا لتمتع "دويج" بالذكاء الحاد والقدرة الفائقة على استخلاص كميات هائلة من المعلومات وسردها بطريقة مثيرة للانتباه، فإنه يخلق فهمًا جديدًا للطبيعة الإنسانية وقدرتها على التغيير.

وطوال مسيرة الكتاب، نتعرف على أسباب صراع بعض الأشخاص والشركات من أجل التغيير ـ رغم سنوات من التجربة ـ مع وجود آخرين يبدو أنهم يعيدون تشكيل أنفسهم بين عشية وضحاها. فنزور المختبرات حيث يكتشف علماء المخ والأعصاب كيف تعمل العادات وأين توجد ـ بالضبط ـ في أدمغتنا. ونكتشف كيف كانت العادات الجيدة مهمة من أجل نجاح السباح الأوليمبي "مايكل فيلبس"، والرئيس التنفيذي لسلسلة المقاهي الأمريكية "ستاربكس" "هوارد شولتز"، وبطل الحقوق المدنية "مارتين لوثر كينج". وندخل إلى شركة "بروكتر آند جامبل"، وسلسلة المتاجر الكبرى "تارجيت"، وحجرات خلع الملابس في اتحاد كرة القدم الأمريكية، وأكبر المستشفيات في الولايات المتحدة الأمريكية لكي نرى كيف أن تنفيذ ما يسمى بالعادات الأساسية يمكن أن يجلب مليارات الدولارات، ويعني الفرق بين النجاح والفشل، والحياة والموت.

(يتبع)

(تابع)

ويحتوي الكتاب ـ في جوهره ـ على نقاش مثير: يتمثل سر الانتظام في ممارسة التدريبات الرياضية، وفقدان الوزن، وتربية أطفال رائعين، والوصول إلى مستوى أعلى من الإنتاج، وبناء شركات ثورية وحركات اجتماعية، وتحقيق النجاح في فهم كيفية عمل العادات. إن العادات ليست قدرًا محتومًا. وكما يظهر "تشارلز دويج"، يمكننا تغيير أعمالنا، ومجتمعاتنا، وحياتنا عن طريق الاستفادة من هذا العلم الجديد.

صورة المؤلف © إليزابيث أنثر

تشارلز دويج مراسل تحقيقات لصحيفة "نيويورك تايمز". وهو حائز على جائزة الأكاديمية الوطنية للعلوم، وجائزة ناشونال جورناليزم، وجائزة جورج بولك، وقد كان جزءًا من فريق التصفيات النهائية للحصول على جائزة بوليتزر في عام 2009. وهو مساهم دائم في برنامج *This American Life*، ومؤسسة الإذاعة الوطنية العامة NPR، وبرنامج *PBS NewsHour*، ومجلة "فرونتلاين". تخرج "دويج" في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وفي جامعة يال، ويعيش في بروكلين مع زوجته وطفليه.

يمكن الاتصال بـ "تشارلز دويج" من أجل الحصول على كتب أو محاضرات معينة. للاستعلام عن أي منتجات مستقبلية، يرجى الاتصال بمكتب Random House Speakers Bureau على الرقم التالي 212-572-2013 أو البريد الإلكتروني rhspeakers@randomhouse.com.

قــوة العــادات

لماذا نعمل ما نعمل في الحياة الشخصية والعملية؟

تشارلز دويج

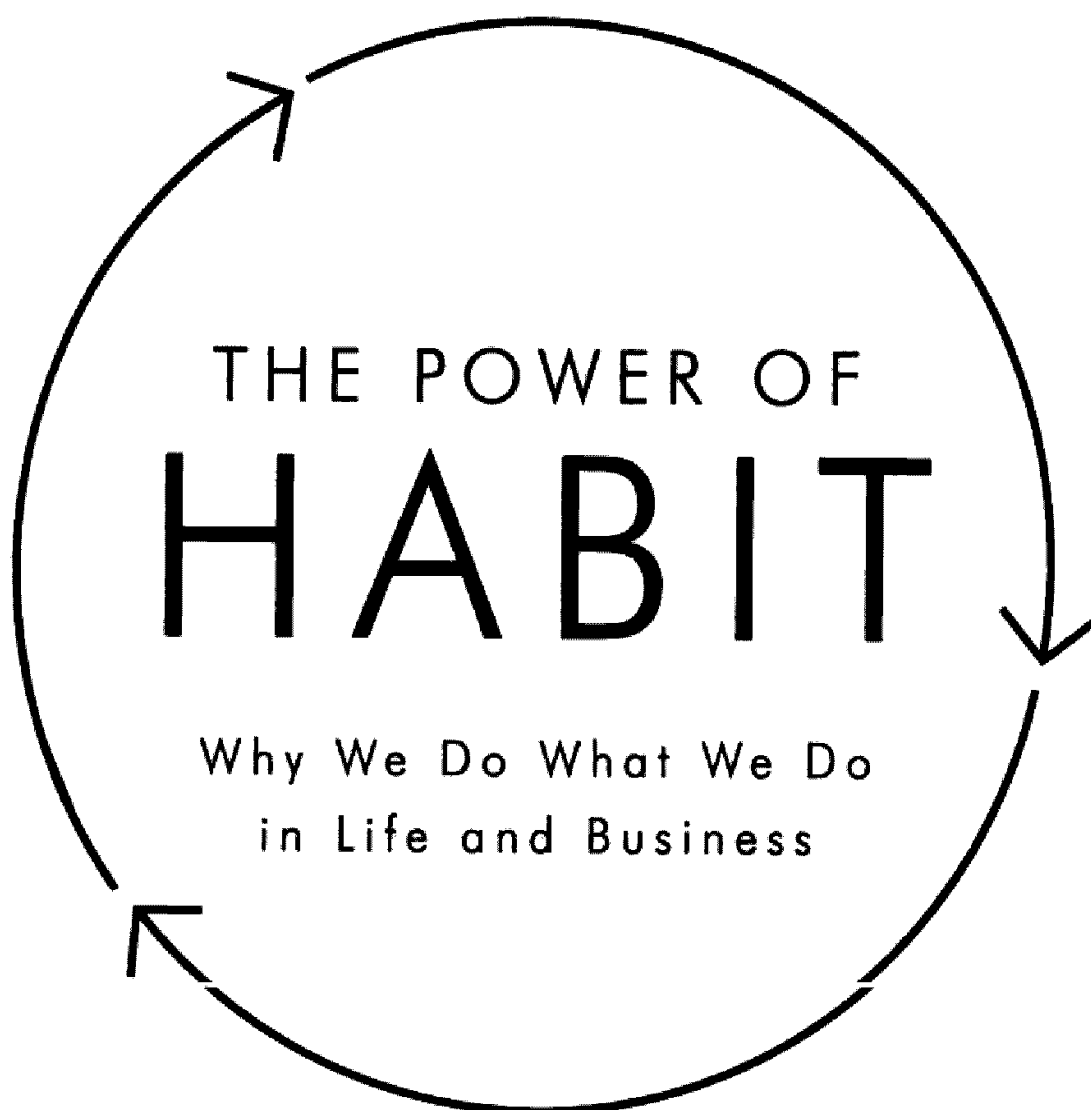
للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان
هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٣
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس ٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

THE POWER OF HABIT

Why We Do What We Do in Life and Business

CHARLES DUHIGG

لا يندرج هذا الكتاب تحت فئة الخيال العلمي. ورغم ذلك، فقد تم تغيير بعض الأسماء والصفات الشخصية للأفراد أو الأحداث الواردة فيه حفاظاً على الخصوصية الشخصية، وأي تشابه بين ما ورد فيه وأشخاص أحياء أو أموات هو من قبيل المصادفة المحضة وغير مقصود على الإطلاق.

إهداء إلى "أوليفر" و"جون هاري"

و"جون" و"دوريس"

وحبيبتي إلى الأبد "ليز"

تمهيد

دواء العادة

لقد كانت المشاركة المفضلة لدى العلماء.

حسبما يقول ملفها، كانت "ليزا ألين" تبلغ من العمر أربعة وثلاثين عاماً، وكانت قد بدأت التدخين وإدمان المخدرات منذ السادسة عشرة، وصارعت السمنة معظم فترات حياتها. في وقت ما - عندما بلغت منتصف العشرينيات - كانت وكالات تحصيل الفواتير تطاردها من أجل استعادة ديون تبلغ 10000 دولار أمريكي، وكانت سيرتها الذاتية القديمة تسجل استمرار أطول وظيفة عملت بها لأقل من سنة.

ورغم ذلك، كانت المرأة التي تقف أمام الباحثين اليوم، ممشوقة القوام، ومفعمة بالنشاط، وذات رجلين متناسقتين تناسبان امرأة عداءة. لقد كانت تبدو أصغر بعشر سنوات من الصور الموجودة في ملفها، وكان يبدو أنها تستطيع التفوق على أي شخص موجود في الغرفة في أداء التمارين الرياضية. وحسب آخر التقارير الواردة في ملفها، لم تكن "ليزا" مدينة بمبالغ كبيرة، ولم تكن تتعاطى أية مخدرات، وكانت في شهرها التاسع والثلاثين من العمل في شركة لتصميم رسوم الجرافيك.

سأل أحد الأطباء، وهو يبدأ قائمة الأسئلة التي كانت "ليزا" تجيب عنها في كل مرة تأتي فيها إلى هذا المختبر، الذي يقبع خارج مدينة بيثيسدا، بولاية ميريلاند: "متى كانت آخر مرة دخنت فيها سيجارة؟".

أجابت "ليزا": "منذ أربع سنوات تقريباً. لقد فقدت ستين رطلًا، وركضت في سباق الماراثون، منذ ذلك الحين". كما أنها بدأت إجراءات الحصول على درجة الماجستير، واشترت منزلًا. لقد كانت فترة زاخرة بالأحداث.

وكانت الغرفة تضم علماء متخصصين في المخ والأعصاب، وعلماء نفس، وعلماء جينات وراثية، وعالم اجتماع. على مدار السنوات الثلاث السابقة، ومع تمويل من المعاهد الوطنية للصحة، بحث هؤلاء العلماء "ليزا" وأكثر من عشرين شخصاً من المدخنين السابقين، والحالات المزمنة للمتهمي الطعام بنهم، والمفرطين فى تناول المسكرات، والمتسوقين المفرطين، والأشخاص ذوي العادات المدمرة. ولقد كان هناك رابط يجمع بين

كل المشاركين: لقد أعادوا تشكيل حياتهم في فترة قصيرة نسبيّاً. ولقد أراد الباحثون فهم الكيفية، ولذلك، قاموا بقياس العلامات الحيوية للمشاركين، ووضعوا كاميرات فيديو داخل منازلهم لمراقبة تصرفاتهم اليومية، وفحصوا عينات من أحماضهم النووية، و - بمساعدة التقنيات التي تتيح لهم النظر داخل جماجم هؤلاء المشاركين في وقت فعلي - شاهدوا تدفق الدماء والنبضات الكهربية عبر أدمغتهم، عندما كانوا يتعرضون لإغراءات مثل تدخين السجائر أو التعرض لوجبات فخمة. لقد كان الباحثون يتطلعون إلى معرفة كيفية عمل العادات على المستوى العصبي - وما يتطلبه الأمر من أجل تغييرها.

قال الطبيب: "أعلم أنك رويت هذه القصة عشرات المرات، ولكن بعضاً من زملائي سمعوا بها بطريقة غير مباشرة فحسب. فهل تمانعين أن تصفي لنا مرة أخرى كيف أقلعت عن التدخين؟".

أجابت "ليزا": "بالتأكيد. لقد بدأ الأمر في القاهرة". وأوضحت "ليزا" أن هذه الإجازة كانت قراراً متسرعاً. فقبل ذلك بعدة أشهر، عاد زوجها من العمل وأعلن أنه سيتركها؛ لأنه وقع في غرام امرأة أخرى. ولقد استغرقت "ليزا" بعض الوقت حتى تستوعب هذه الخيانة، وتدرك حقيقة أنها على وشك الحصول على الطلاق بالفعل. لقد مرت "ليزا" بفترة من الحزن الشديد، ثم بفترة من التجسس المهووس عليه، وتتبع صديقته الجديدة في جميع أرجاء المدينة، والاتصال هاتفيّاً بها بعد منتصف الليل ثم إغلاق الخط. وذات مساء، ظهرت "ليزا" أمام منزل الصديقة الجديدة

- وهي ثملة - وأخذت تدق على الباب وتصرخ وتهدد بأنها ستحرق الشقة.

قالت "ليزا": "لم تكن هذه فترة رائعة بالنسبة لي. لقد أردت دائماً رؤية الأهرامات، ولم تكن بطاقاتي الائتمانية قد بلغت الحد الأقصى لها في ذلك الوقت، لذلك...".

وفي أول صباح لها في القاهرة، استيقظت "ليزا" في وقت الفجر على صوت الأذان الصادر من أحد المساجد القريبة من مكان إقامتها. لقد كان الظلام حالكاً داخل حجرتها بالفندق. وعبر رؤية مشوشة وإرهاق شديد بسبب الطيران لساعات طويلة، مدت "ليزا" يدها بحثاً عن سيجارة.

لقد كانت "ليزا" مشوشة للغاية، لدرجة أنها لم تدرك – حتى شمت رائحة بلاستيك محترق - أنها كانت تحاول إشعال قلم، وليس سيجارة مارلبورو. لقد قضت الشهور الأربعة السابقة وهي تبكي، وتفرط في تناول الطعام، ولا تستطيع النوم، وتشعر بالخجل واليأس والاكتئاب والغضب، دفعة واحدة. وشعرت بالانهيار وهي راقدة على السرير. فتقول: "لقد كان الأمر مثل موجة من الحزن. فلقد شعرت بأن كل شيء كنت أريده فيما مضى قد انهار. إنني لم أستطع التدخين بطريقة صحيحة.

ثم بدأت التفكير في زوجي السابق، ومدى صعوبة البحث عن وظيفة أخرى عند عودتي، ومدى ما سأحمله من مشاعر الكراهية لهذه الحالة، ومدى ما أشعر به من اعتلال صحتي طوال الوقت. نهضت من السرير واصطدمت بإبريق للماء - تهشم على الأرضية - وبدأت البكاء بدرجة أشد هذه المرة. لقد شعرت باليأس، كأنني مضطرة إلى تغيير شيء ما، على الأقل شيء كان يمكنني التحكم فيه".

أخذت "ليزا" دُشّاً وغادرت الفندق. وبينما كانت تركب سيارة الأجرة عبر شوارع القاهرة الوعرة، وفي الطرق المتربة التي تقود إلى أبي الهول، والأهرامات، والصحراء الشاسعة مترامية الأطراف من حولهم، ذهب عنها شعورها بالرثاء للذات، لفترة وجيزة. لقد كانت "ليزا" تعتقد أنها بحاجة إلى وجود هدف في

حياتها ــ شيء يجب أن تعمل من أجله.

ولذا، فقد قررت - وهي تجلس في سيارة الأجرة - أن تعود إلى مصر مرة أخرى، وتقوم برحلة في الصحراء.

لقد كانت "ليزا" تعرف أنها فكرة مجنونة. لقد كانت لا تتمتع باللياقة البدنية المناسبة، وكانت مفرطة الوزن، ولا تملك مالاً في البنك. ولم تكن حتى تعرف اسم الصحراء التي كانت تنظر إليها، أو ما إذا كانت هذه الرحلة ممكنة أم لا. رغم ذلك، لم تكن تهتم بأي شيء من هذه الأشياء. لقد كانت بحاجة إلى شيء لتركز عليه. لقد قررت أنها ستمنح نفسها عاماً للاستعداد، ولكي تنجح في هذه الرحلة الاستكشافية، فإنها كانت متأكدة من أنه سيجب عليها القيام بتضحيات.

لقد كانت بحاجة إلى التوقف عن التدخين - بوجه خاص.

وعندما شقت "ليزا" طريقها - في النهاية - عبر الصحراء بعد مرور أحد عشر شهراً - في جولة في سيارة مكيفة مع نصف دستة من الأشخاص الآخرين – وللعلم، كانت القافلة تحمل الكثير من الماء، والطعام، والخيام، والخرائط، والأنظمة العالمية لتحديد المواقع، وأجهزة راديو للإرسال والاستقبال ملقاة في علب السجائر، وكلها أشياء لا تصنع فارقاً كبيراً.

ولكن عندما كانت "ليزا" في سيارة الأجرة، فإنها لم تكن تعلم أن هذا سيحدث. وبالنسبة للعلماء في المختبر، فإن تفاصيل رحلتها لم تكن ذات دلالة؛ لأن - ولأسباب كانوا قد بدءوا في فهمها - أي تحول صغير في إدراك "ليزا" في ذلك اليوم في القاهرة - الاعتقاد بأنه **يجب** عليها الإقلاع عن التدخين من أجل تحقيق هدفها - أثار سلسلة من التغيرات التي ألقت بظلالها على كل جانب من جوانب حياتها. فعلى مدار الأشهر الستة التالية، أصبحت "ليزا" تقوم بالركض البطيء بدلًا من التدخين، وأدى هذا بدوره إلى تغيير طريقة تناولها للطعام، وعملها، ونومها، وتوفيرها للمال، وتنظيمها لأيامها العملية، وتخطيطها للمستقبل، وهلم جرًا. لقد بدأت "ليزا" بالجري لنصف ماراثون، ثم أدت ماراثوناً كاملًا، وعادت إلى الدراسة الجامعية، واشترت منزلًا، وتمت خطبتها. وفي النهاية، تم توظيفها في دراسة العلماء، وبدأ العلماء في فحص صور مخ "ليزا"، ورأوا شيئاً لافتاً للنظر: مجموعة من الأنماط العصبية الجديدة تطغى على أحد الأنماط العصبية - عاداتها القديمة. لقد كان في إمكانهم رؤية النشاط العصبي لسلوكياتها القديمة، ولكن هذه الحوافز كانت تجد مزاحمة من الدوافع الجديدة. وكما تغيرت عادات "ليزا"، فقد تغير مخها.

لقد كان العلماء مقتنعين بأن سبب التحول لم يكن الرحلة إلى القاهرة، أو الطلاق، أو الجولة الصحراوية. لقد كان السبب هو تركيز "ليزا" على تغيير عادة واحدة
- التدخين - في البداية. لقد مر كل شخص في الدراسة بتجربة مشابهة. وعن طريق التركيز على نمط واحد - ما يعرف باسم "العادة الأساسية" - علمت "ليزا" نفسها كيفية إعادة برمجة الأمور الروتينية الأخرى في حياتها، أيضاً.

ليس هؤلاء الأفراد وحدهم هم من يستطيعون القيام بمثل هذه التغييرات. فعندما تركز الشركات على تغيير العادات، يمكن أن تتغير مؤسسات بأكملها؛ فشركات مثل شركة "بروكتر آند جامبل"، ومقاهي "ستاربكس"، وشركة "ألكوا"، و "تارجيت" فهمت هذه الفكرة تماماً من أجل التأثير على كيفية إنجاز العمل،

وكيفية تواصل موظفيها، و-
دون أن يدرك العملاء ذلك - الطريقة التي يتسوق بها الناس.

لقد أخبر أحد الباحثين "ليزا" قرب انتهاء اختبارها قائلًا: "أود أن أعرض عليك أحد الفحوصات الحديثة" وجذب الباحث صورة على شاشة الحاسب الآلي تظهر صوراً من داخل مخها. "عندما ترين الطعام، فإن هذه المناطق" - وأشار الباحث إلى مكان بالقرب من منتصف مخها - "التي ترتبط بالرغبة والجوع، لا تزال نشطة. إن مخك لا يزال ينتج الدوافع التي تجعلك تفرطين في تناول الطعام.

ورغم ذلك، فهناك نشاط جديد في هذه المنطقة" - وأشار الباحث إلى منطقة قريبة جدّاً إلى الجبهة - "التي نعتقد أن تثبيط السلوكيات وضبط النفس قد بدأ فيها. إن هذا النشاط يصبح أكثر ظهوراً في كل مرة تأتين فيها إلى هنا".

لقد كانت "ليزا" المشاركة المفضلة بالنسبة للعلماء؛ لأن صور الأشعة لمخها كانت مقنعة للغاية، ومفيدة جدّاً في وضع خريطة لأماكن تواجد الأنماط السلوكية – العادات - في عقولنا. لقد أخبرها الطبيب قائلًا: "إنك تساعديننا على فهم الكيفية التي يصبح بها القرار سلوكاً تلقائيّاً".

لقد كان كل شخص في الغرفة يشعر بأنه على حافة اكتشاف شيء مهم. ولقد كانوا كذلك بالفعل.

عندما تستيقظ في الصباح، ما أول شيء تفعله؟ هل تقفز إلى الدُّش، أم تراجع بريدك الإلكتروني، أم تلتقط كعكة من منضدة المطبخ؟ هل تغسل أسنانك بالفرشاة قبل الاستحمام أم بعده؟ هل تربط الحذاء الأيسر أم الأيمن أولًا؟ ما الذى تقوله لأطفالك وأنت خارج من المنزل؟ ما الطريق الذي تقود خلاله السيارة وأنت ذاهب إلى العمل؟ عندما تصل إلى مكتبك، هل تتعامل مع رسائل البريد الإلكتروني، أم تتحدث مع أحد زملاء العمل، أم تسارع إلى كتابة مذكرة؟ هل تتناول السلطة أم ساندويتشات الهامبورجر على الغداء؟ عندما تصل إلى المنزل، هل ترتدي حذاءك الرياضي وتذهب للجري، أم تصب لنفسك مشروباً وتتناول طعام العشاء أمام التلفاز؟

لقد كتب "ويليام جيمس" في عام 1893 يقول: "إن حياتنا كلها - رغم أنها تتخذ شكلًا محدداً - عبارة عن كتلة من العادات". إن كثيراً من الاختيارات التي نقوم بها كل يوم ربما تبدو منتجات لعملية مدروسة جيداً لاتخاذ قرار، ولكنها ليست كذلك في الحقيقة - إنها عادات. ورغم أن كل عادة تعني القليل نسبيّاً وحدها، ومع مرور الوقت، فإن الوجبات التي نطلبها، والكلمات التي نقولها لأطفالنا في كل ليلة، واحتمالات ادخارنا أو إنفاقنا، وعدد مرات ممارستنا للتدريبات الرياضية، والطريقة التي ننظم بها أفكارنا وأعمالنا الروتينية تترك أثراً هائلًا على صحتنا، ومستوى إنتاجيتنا، وأمننا المالي، وسعادتنا. ولقد كشفت ورقة بحثية - نشرها باحث في جامعة ديوك الأمريكية في عام 2006 - عن أن أكثر من 40 % من التصرفات التى يقوم بها الناس في كل يوم لا تعبر في حقيقتها عن قرارات، بل عن عادات.

لقد قضى "ويليام جيمس" – مثل شخصيات أخرى لا حصر لها، بدءاً من "أرسطو" حتى "أوبرا" – معظم أوقات حياته فى محاولة فهم سبب وجود العادات. ولكن العلماء والمسوقين لم يبدءوا فهم كيفية عمل

العادات، إلا خلال العقدين الماضيين
فحسب - والأكثر أهمية من ذلك - فهم كيفية تغييرها.

ينقسم هذا الكتاب إلى ثلاثة أجزاء، يركز الجزء الأول على كيفية ظهور العادات في حياة المرء. وهو يكشف عن علم الأعصاب لمعلومات العادات، وكيفية بناء العادات الجديدة وتغيير القديمة، والأساليب التى استخدمها - على سبيل المثال - أحد العاملين بالإعلانات لكي يدفع غسيل الأسنان بالفرشاة والمعجون من كونها ممارسة مجهولة إلى هوس قومي. ويعرض كيف حولت شركة "بروكتر آند جامبل" علبة معطر الجو "فيبريز" إلى مشروع يدر بلايين الدولارات، عن طريق الاستفادة من الدوافع المعتادة للعملاء، وكيف تصلح منظمة Alcoholics Anonymous (AA)(حركة دولية لمساعدة مدمني الكحول الآخرين على التوقف عن الشرب) حياة مدمني الكحوليات عن طريق مهاجمة العادات التي تمثل السبب الرئيسي للإدمان، وكيف غير المدرب "توني دونجي" حظوظ أسوأ فريق فى دورى كرة القدم الأمريكية عن طريق التركيز على ردود الأفعال التلقائية للاعبيه وتحويلها إلى إشارات بارعة في الملعب.

ويدرس الجزء الثاني عادات الشركات والمؤسسات الناجحة. فيقدم بالتفصيل كيف قام مدير تنفيذي يسمى "بول أونيل" – قبل أن يصبح وزيراً للمالية - بإعادة تشكيل إحدى الشركات التي كانت تعاني في تصنيع الألومونيوم إلى صاحبة أفضل أداء في التصنيف الصناعي لبورصة داو جونز عن طريق التركيز على إحدى العادات الأساسية، وكيف حولت مقاهي "ستاربكس" أحد المتسربين من المدرسة الثانوية إلى مدير متميز عن طريق غرس عادات تم تصميمها لتقوية قوة إرادته. كما يصف هذا الجزء سبب ارتكاب أفضل الجراحين موهبة أخطاء مروعة عندما تنحرف العادات المؤسسية في المستشفى.

ويلقي الجزء الثالث نظرة على عادات المجتمعات، فهو يذكر كيف نجح "مارتين لوثر كينج" الابن والحركات المدافعة عن الحقوق المدنية - إلى حد ما - عن طريق تغيير العادات الاجتماعية المترسخة في مدينة مونتجمري، بولاية ألاباما الأمريكية. وفي النهاية، فإنه يتناول مسائل أخلاقية شائكة، مثل إمكانية إطلاق سراح القاتل في بريطانيا إذا برهن بطريقة مقنعة أن عاداته هي التي قادته إلى القتل.

ويدور كل فصل حول نقاش محوري: يمكن تغيير العادات إذا فهمنا كيفية عملها.

ويستند هذا الكتاب إلى مئات الدراسات الأكاديمية والمقابلات الشخصية مع أكثر من ثلاثمائة عالم ومدير تنفيذي، وأبحاث أجرتها عشرات الشركات. (للحصول على فهرس بالمصادر، يرجى الاطلاع على ملاحظات الكتاب، والموقع الإلكتروني
http://www.thepowerofhabit.com). فهو يركز على العادات التي تُعرف من الناحية الفنية والاصطلاحية على أنها: الاختيارات التي نقوم بها بشكل مقصود في وقت معين، ثم نتوقف عن التفكير فيها، ولكننا نستمر في القيام بها - غالباً في كل يوم. وفي وقت ما، نحدد جميعاً بشكلٍ واعٍ كم الطعام الذي نتناوله، أو الأمور التي نركز عليها عندما نصل إلى المكتب، أو عدد مرات تناولنا مشروباً معيناً، أو وقت الذهاب إلى الركض البطيء. ثم نتوقف عن القيام بالاختيارات، ويصبح السلوك تلقائيّاً. وهذا الأمر يأتي نتيجة طبيعية بسبب عمل الأعصاب لدينا. وعن طريق فهم كيفية حدوث هذا، يمكنك إعادة بناء هذه الأنماط بأية طريقة تختارها.

لقد بدأ اهتمامي بعلم العادات منذ ثماني سنوات، عندما كنت مراسلًا صحفيّاً في إحدى الدول. حيث كانت القوات العسكرية الأمريكية تقوم – كما بدا لي من خلال ما شاهدته يحدث بالفعل - بإحدى أكبر تجارب تشكيل العادات في التاريخ. فكان التدريب الأساسي يعلم الجنود كيف يصممون بعناية عادات كيفية إطلاق النار، والتفكير، والتواصل تحت وابل من الرصاص. وفي ميدان المعركة، كان كل أمر - يتم إصداره - يستند إلى سلوكيات تمت ممارستها لدرجة أنها أصبحت تلقائية. وتعتمد المؤسسة بأكملها على الأمور الروتينية التي تم التدرب عليها لعدد لا نهاية له من المرات، مثل: بناء القواعد، ووضع الأولويات الإستراتيجية، وتحديد كيفية الرد على الهجمات. وفي الأيام الأولى من الحرب - عندما كانت التمردات منتشرة وأعداد القتلى في
تزايد - كان القادة يبحثون عن عادات يمكنهم نشرها بين الجنود وأهل تلك الدولة، بما قد يؤدي إلى وجود سلام دائم.

لقد كنت في هذه الدولة منذ شهرين تقريباً، عندما سمعت عن ضابط ينفذ برنامجاً مرتجلًا لتعديل العادات في إحدى المدن - وكانت مدينة صغيرة تبعد تسعين ميلًا عن العاصمة. لقد كان رائداً فى الجيش قام بتحليل شرائط الفيديو التي كانت تصور مظاهرات اندلعت حديثاً، وحدد نمطاً معيناً: كان العنف عادة ما يأتي بعد تجمع حشود المتظاهرين في إحدى الساحات العامة أو أي مكان مفتوح وتتزايد أعدادهم على مدار عدة ساعات. وكان باعة الطعام يظهرون، بالإضافة إلى المشاهدين، ثم يقوم شخص ما بقذف حجر أو زجاجة، فتنفتح كل أبواب الجحيم.

عندما التقى الرائد عمدة هذه المدينة، طلب منه طلباً غريباً: هل يمكنكم إبعاد باعة الطعام عن الساحات؟ فأجابه العمدة: "بالتأكيد". وبعد مرور أسابيع قليلة، تجمع حشد صغير بالقرب من إحدى دور العبادة في هذه المدينة. وطوال فترة ما بعد الظهيرة، تزايدت أعداد الجماهير. وبدأ بعض الأشخاص فى إطلاق شعارات غاضبة. اتصل أفراد الشرطة المحلية بالقاعدة وطلب من القوات الأمريكية الاستعداد؛ بسبب إحساسه بقرب وقوع مشكلات. وعند الغروب، بدأ الجمع يشعر بالتعب والجوع. وهكذا، بحث الناس عن بائعي الطعام الذين كانوا عادة ما يملأون الساحات، ولكنهم لم يجدوا أي واحد منهم. وغادر معظم الحاضرين المكان، وأصيب مطلقو الشعارات بالإحباط. وبحلول الساعة الـ 8 مساء، كان كل شخص قد ذهب إلى حال سبيله.

عندما زرت القاعدة التي كانت في أحد أطراف المدينة، تحدثت مع هذا الرائد، الذي قال لي إنه ليس ضرورياً أن تفكر في ديناميات الجماهير من ناحية العادات. ولكنه قضى مسيرته المهنية بأكملها، وهو يتدرب على علم نفس تكوين العادات.

في معسكر التدريب الأولي، تشرب هذا الرائد عادات تعمير السلاح، والنوم في منطقة حربية ملء جفنيه، والحفاظ على تركيزه وسط فوضى المعركة، واتخاذ قرارات أثناء الشعور بالإرهاق والانهيار. لقد حضر دورات علمته عادات توفير المال، والتدريب بشكل يومي، والتواصل مع زملاء المبيت. ومع حصوله على ترقيات، تعلم

أهمية العادات المؤسسية في التأكيد على إمكانية اتخاذ المرءوسين للقرارات دون طلب الإذن باستمرار، وكيفية تيسير الأمور الروتينية المناسبة للعمل بجوار الأشخاص الذين لا يطيقهم. والآن، كشخص يسهم بطريقة ارتجالية في بناء الأمة، كان يرى مدى التزام الجماهير والثقافات بالعديد من القواعد نفسها. قال الرائد: "من ناحية ما، يمثل المجتمع مجموعة كبيرة جدّاً من العادات التي تحدث بين آلاف الأشخاص والتي - اعتماداً على مدى تأثر هؤلاء الأشخاص - يمكن أن تؤدي إلى حدوث العنف أو إحلال السلام. علاوة على إقصاء بائعي الطعام، فقد قام بإجراء عشرات التجارب المختلفة في المدينة من أجل التأثير على عادات السكان، فلم تحدث أية مظاهرة منذ وصوله".

لقد أخبرني هذا الرائد قائلًا: "إن فهم العادات هو أهم شيء تعلمته في الجيش؛ فلقد غيَّر كل شي يتعلق بالطريقة التي أنظر بها إلى العالم. هل تريد أن تغط في النوم بسرعة، وتصحو وأنت تشعر بحالة جيدة؟ اهتم بأساليبك في وقت النوم، وبالأمور التي تقوم بها تلقائيّاً عندما تستيقظ من نومك. هل تريد أن تجعل الجري أمراً سهلًا بالنسبة إليك؟ أوجد محفزات لتجعل منه أمراً روتينيّاً. إنني أدرب أطفالي على هذه الأشياء. لقد وضعت أنا وزوجتي خططاً للعادات من أجل زواجنا. هذا هو كل ما نتحدث عنه في اجتماعات القيادة. لم يخبرني أحد في المدينة بأننا نستطيع التأثير على الجماهير عن طريق إبعاد أماكن وقوف بائعي الطعام، ولكن حالما ترى كل شيء على أنه مجموعة من العادات، يبدو الأمر كأن شخصاً ما أعطاك مصباحاً يدويّاً وعتلة، وأنك تستطيع القيام بعملك".

لقد كان الرائد رجلًا ضئيل الجسم من ولاية جورجيا، ولقد كان دائماً ما يبصق بذور دوار الشمس أو علك التبغ في فنجان. ولقد أخبرني بأنه قبل الالتحاق بالخدمة العسكرية، كان أفضل خيار مهني متاح أمامه هو إصلاح خطوط الهاتف، أو أن يصبح رائداً في استخدام الميثامفيتامين، وهو طريق اختاره بعض من رفاقه في المدرسة الثانوية لتحقيق القليل من النجاح. والآن، فإنه يشرف على 800 جندي في إحدى أكثر المؤسسات القتالية تطوراً على وجه الكرة الأرضية.

"إنني أقول لك إنه عندما يمكن لشخص ريفي بسيط مثلي معرفة هذه الأشياء، يمكن لأي شخص آخر معرفتها. إنني أخبر جنودي طوال الوقت بأنه ليس هناك شيء لا يمكنكم القيام به مادمتم تتبعون العادات الصحيحة".

في العقد الماضي، ازداد نطاق فهمنا لعلم الأعصاب وعلم نفس العادات، وطريقة عمل الأنماط في حياتنا ومجتمعاتنا ومؤسساتنا، بطرق لم نكن نستطيع تخيلها منذ خمسين عاماً مضت. والآن، فإننا نعرف سبب ظهور العادات، وكيف تتغير، والعلم الذي يقف وراء هذه الآليات. إننا نعرف كيفية تقسيمها إلى أجزاء، وإعادة بنائها حسب مواصفاتنا. إننا نفهم كيف نجعل الناس يقللون من تناول الطعام، ويكثرون من أداء التدريبات الرياضية، ويزيدون من فاعليتهم في العمل، ويرتقون بالمستوى الصحي لحياتهم. إن تغيير عادة ما ليس من الضروري أن يكون سهلًا أو سريعاً؛ فالأمر ليس بهذه البساطة طوال الوقت.

ولكنه ممكن. ونحن الآن نفهم كيف نقوم بذلك.

الجزء الأول

عادات الأفراد

١

الفصل الأول

حلقة العادات
كيفية عمل العادات

1.

في خريف عام 1993، دخل رجل - غيَّر الكثير مما نعرفه عن العادات - أحد المختبرات فـي مدينة سان دييجو لحضور موعد محدد سلفاً. لقد كان رجلًا عجوزاً، يتجاوز طول الأقدام الست بقليل، أنيق الملبس ويرتدي قميصاً أزرق مزرراً تماماً، وربما كان شعره الأبيض الكثيف سبباً لإثارة الحسد في أي احتفال للم شمل خريجي المدرسة الثانوية لمن هم في سن الخمسين من العمر. لقد كان يعرج قليلًا بسبب التهاب المفاصل أثناء سيره في أروقة المختبر، وكان يمسك بيد زوجته، وهو يمشي ببطء، كأنه لا يأمن ما ستأتي به الخطوة التالية.

قبل ذلك بعام، كان "إيوجين بولي"، أو "إي. بي." كما يرد ذكره في الأدبيات الطبية، في المنزل في منطقة بلايا ديل راي في مدينة لوس أنجلوس، يستعد لتناول طعام العشاء، عندما ذكرت زوجته أن ابنهما، "مايكل"، سيزورهما.

فسأل "إيوجين": "من يكون "مايكل"؟".

فأجابت زوجته "بفرلي": "ولدك. أنت تعلم، طفلك الذي ربيناه".

فنظر إليها "إيوجين" بنظرة خالية من أية تعبيرات، وسألها: "من يكون؟".

وفي اليوم التالي، بدأ "إيوجين" التقيؤ ومعاناة تشجنات في المعدة. وفي خلال أربع وعشرين ساعة، ظهرت عليه آثار الجفاف بوضوح شديد، لدرجة أن "بفرلي" المذعورة أخذته إلى غرفة الطوارئ. بدأت درجة حرارته في الارتفاع، ووصلت إلى 105 درجات، بينما كان عرقه يصنع هالة صفراء على ملاءات المستشفى. ودخل في مرحلة الهذيان، ثم أصبح عنيفاً، فأخذ في الصراخ والدفع عندما كانت الممرضات يحاولن حقنه في ذراعه. ولم يكن الطبيب ليستطيع أن يضع إبرة طويلة بين اثنتين من فقراته في الجزء الضيق من ظهره،

واستخلاص قطرات قليلة من السائل النخاعي، إلا بعد التخدير.

ولقد شعر الطبيب الذي كان يقوم بهذا الإجراء بوجود مشكلات على الفور، فالسائل الذي يحيط بالمخ وأعصاب العمود الفقري، يمثل عائقاً أمام العدوى والجروح. ففي الأشخاص الأصحاء، يكون السائل صافياً سريع التدفق، ويتحرك باندفاع سلس عبر الإبرة. أما العينة التي أُخذت من "إيوجين"، فقد كانت قاتمة اللون، وتتقطر ببطء، كأنها مليئة برمل ميكروسكوبي. وعندما عادت النتائج من المختبر، علم أطباء "إيوجين" سبب مرضه: لقد كان يعاني الالتهاب الدماغي الفيروسي، وهو مرض يحدثه فيروس غير ضار يسبب آلام البرد، وبثور الحمى، والتهابات خفيفة على الجلد. ورغم ذلك - وفي حالات نادرة - يمكن أن يصل الفيروس إلى المخ، ويسبب ضرراً بالغاً؛ حيث يمضغ الطيات الدقيقة للأنسجة التي تحتضن أفكارنا، وأحلامنا – وأرواحنا، كما يرى بعض الأشخاص.

ولقد أخبر أطباء "إيوجين" زوجته "بفرلي" بأنه ليس هناك شيء يمكنهم القيام به من أجل مواجهة الضرر الذي وقع بالفعل، ولكن جرعة كبيرة من العقاقير المضادة للفيروسات ربما تمنعه من الانتشار. ولقد أصيب "إيوجين" بغيبوبة، ولمدة عشرة أيام كان قاب قوسين أو أدنى من الموت. وتدريجيّاً، مع مقاومة الأدوية للمرض، بدأت الحمى في التراجع، والفيروس في الاختفاء. وعندما استيقظ في النهاية، كان "إيوجين" ضعيفاً ومشتتاً، ولم يكن يستطيع ابتلاع الطعام بشكل مناسب. فلم يكن يستطيع أن ينطق بجملة كاملة، وكان يلهث في بعض الأوقات، كأنه نسي كيفية التنفس للحظات، ولكنه كان حيّاً.

وفي النهاية، كان "إيوجين" بحالة جيدة تسمح له بالخضوع لمجموعة من الاختبارات. ولقد شعر الأطباء بالدهشة عندما وجدوا جسده - بما في ذلك نظامه العصبي - سليماً إلى حد كبير. لقد كان في إمكانه تحريك أطرافه، وكان يستجيب للصوت والضوء. ورغم ذلك، كانت صور الأشعة التي أجريت على رأسه، تكشف عن ظلال مشئومة بالقرب من منتصف المخ. لقد دمر الفيروس شكلًا بيضاويّاً من الأنسجة بالقرب من مكان التقاء الجمجمة بالعمود الفقري. وقد حذر أحد الأطباء "بفرلي" قائلًا: "ربما لن يكون زوجك الذي تتذكرينه. يجب أن تستعدي للأمر كما لو كان قد مات بالفعل".

وتم نقل "إيوجين" إلى جناح مختلف في المستشفى. وفي خلال أسبوع، كان يبتلع الطعام بسهولة. وبعد أسبوع آخر، بدأ التحدث بشكل طبيعي، وطلب حلوى الفاكهة والملح، وتنقل بين القنوات التليفزيونية، وأخذ في الشكوى من الملل الذي تثيره المسلسلات الدرامية الطويلة. وبحلول الوقت الذي نُقل فيه إلى مركز لإعادة التأهيل بعد مرور خمسة أسابيع أخرى، كان "إيوجين" يمشي في ممرات المستشفى، ويسدي الممرضات نصائح غير مطلوبة تتعلق بخططهن لقضاء إجازاتهن الأسبوعية.

قال أحد الأطباء لـ"بفرلي": "إنني لا أعتقد أنني رأيت أحداً يتعافى مرة أخرى على هذا النحو. إنني لا أريد أن أرفع من سقف آمالك، ولكن هذا مدهش في حد ذاته".

ورغم ذلك، كانت "بفرلي" تشعر بالقلق. وفي مستشفى إعادة التأهيل، ظهر جليّاً أن المرض غيَّر زوجها بطرق مقلقة. حيث كان "إيوجين" لا يستطيع أن يتذكر في أي يوم من أيام الأسبوع هو، أو أسماء أطبائه وممرضاته - بغض النظر عن عدد المرات التي كانوا يقدمون فيها أنفسهم. ولقد سأل "إيوجين" زوجته "بفرلي" ذات يوم بعد أن غادر أحد الأطباء غرفته: "لماذا يستمرون في طرح كل هذه الأسئلة عليَّ؟". وعندما

عاد في النهاية إلى منزله، أصبحت الأشياء أكثر غرابة. فكان يبدو أن "إيوجين" لا يتذكر أصدقاءه. وكان يعاني صعوبة في متابعة الحديث. وفي الصباح، كان ربما يقوم من سريره، ويذهب إلى المطبخ، ويطهي لنفسه لحماً وبيضاً، ثم يعود تحت الغطاء في سريره، ويشغل الراديو. وبعد مرور أربعين دقيقة، قد يقوم ليفعل الأشياء نفسها: ينهض من النوم، ويطهو لحماً وبيضاً، ويعود إلى سريره، ويعبث بالراديو، ثم يقوم ليكرر ما قام به.

وبسبب ما تشعر به من قلق، اتصلت "بفرلي" بالمتخصصين - بمن فيهم باحث في جامعة كاليفورنيا - في مدينة سان دييجو، تخصص في دراسة فقدان الذاكرة. وهكذا، في أحد أيام الخريف المشمسة، وجد كل من "بفرلي" و "إيوجين" نفسيهما في مبنى غريب في حرم الجامعة، يمسك كل منهما بيد الآخر بينما يمشيان ببطء في أحد الممرات. ولقد دلهما أحد الأشخاص على حجرة الفحص الصغيرة. وبدأ "إيوجين" الحديث مع امرأة شابة كانت تستخدم الحاسب الآلي.

قال "إيوجين": "رغم التواجد وسط الإلكترونيات على مر السنين، فأنا مندهش من كل هذا"، وأشار إلى الآلة التي كانت تعمل عليها. وأضاف قائلًا: "عندما كنت صغيراً في السن، كان هذا الشيء معلقاً على حاملين ارتفاعهما ست أقدام، وكان يأخذ مساحة هذه الغرفة بأكملها".

استمرت المرأة في النقر على لوحة المفاتيح، وضحك "إيوجين" ضحكة خافتة.

ثم قال: "إن هذا شيء مذهل. كل هذه الدوائر المطبوعة، والصمامات الثنائية والصمامات الثلاثية. عندما كنت في مجال الإلكترونيات، كان هناك زوج من الحوامل- طولهما ست أقدام - يتعلق بهما هذا الشيء".

دخل أحد العلماء الحجرة، وقدم نفسه، ثم سأل "إيوجين" عن عمره.

فأجابه "إيوجين": "دعني أر، عمري تسعة وخمسون أو ستون عاماً؟". لقد كان "إيوجين" يبلغ السبعين من العمر.

وبدأ العالم في الكتابة على الحاسب الآلي. ابتسم "إيوجين" وأشار إلى الحاسب، وقال: "إن هذا شيء مدهش بالفعل. أتعلم؟ عندما كنت في مجال الإلكترونيات، كان هناك زوج من الحوامل، طولهما ست أقدام، يتعلق بهما هذا الشيء!".

لقد كان العالم "لاري سكوير" يبلغ من العمر اثنين وخمسين عاماً، وكان أستاذاً جامعيّاً قضى العقود الثلاثة السابقة في دراسة تشريح أعصاب الذاكرة. لقد كان تخصصه يدور حول اكتشاف كيفية تخزين المخ للأحداث. ورغم ذلك، سرعان ما فتح عمله مع "إيوجين" عالماً جديداً عليه، وعلى مئات الباحثين الذين أعادوا تشكيل فهمنا لكيفية عمل العادات. ولقد أظهرت دراسات "سكوير" أنه حتى الشخص الذي لا يستطيع تذكر عمره أو أي شيء آخر تقريباً يمكنه تطوير عادات تبدو معقدة بشكل لا يصدق - إلى أن تدرك أن الناس جميعاً يعتمدون على العمليات العصبية نفسها في كل يوم. ولقد ساعدت أبحاثه وأبحاث الآخرين على كشف الآليات التي تؤثر على عدد لا حصر له من الاختيارات التي تبدو كأنها منتجات للتفكير الجيد، ولكنها في الحقيقة كانت متأثرة بالدوافع التي نادراً ما يدركها أو يفهمها معظمنا.

وعندما قابل "سكوير" "إيوجين"، كان قد قام بالفعل بدراسة صور أشعة للمخ لأسابيع. ولقد أشارت صور الأشعة إلى أن معظم الضرر داخل جمجمة "إيوجين" كان يقتصر على منطقة تبلغ خمسة سنتيمترات

بالقرب من منتصف المخ. لقد دمر الفيروس تقريباً كل الفص الصدغي الأوسط، وهو قطعة من الخلايا التي يشك العلماء في أنها مسئولة عن كل أنواع المهام المعرفية، مثل تذكر الأحداث الماضية، وتنظيم بعض الانفعالات. ولم يندهش "سكوير" من اكتمال التلف - فالالتهاب الدماغي الفيروسي كان يلتهم الأنسجة بدقة قاسية، كأنها ناشئة عن عملية جراحية تقريباً؛ ولكن ما أصابه بالدهشة كان درجة التشابه التي ظهرت بين صور الأشعة.

منذ ثلاثين عاماً - عندما كان "سكوير" طالب دكتوراه في "معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا"، عمل مع إحدى المجموعات لدراسة رجل كان معروفاً باسم "إتش. إم."، وهو أحد أكثر المرضى شهرة في التاريخ الطبي. فعندما كان "إتش. إم." - اسمه الحقيقي كان "هنري موليسون"، ولكن العلماء طمسوا هويته طوال حياته - في السابعة من عمره، صدمته دراجة، واصطدم رأسه بالأرض بقوة. وسرعان ما أصابته نوبات مرضية، وبدأ في فقدان الذاكرة مؤقتاً. وفي سن السادسة عشرة، تعرض لأول نوبة مرضية كبرى أثرت على مخه بأكمله؛ وسرعان ما بدأ يفقد الوعي حتى عشر مرات يوميّاً.

وعندما بلغ السابعة والعشرين من عمره، كان "إتش. إم." يائساً؛ حيث كانت الأدوية المضادة للتشنجات لا تجدي نفعاً. لقد كان ذكيّاً، ولكنه لم يكن يستطيع الاحتفاظ بوظيفة. وكان لا يزال يعيش مع والديه. لقد كان يريد أن يكون له وجود طبيعي. ولذلك طلب المساعدة من طبيب، كان صبره في التجريب يتفوق على خوفه من سوء التصرف. ولقد كانت الدراسات تشير إلى وجود منطقة في المخ، تسمى "قرن آمون"، ربما تلعب دوراً في النوبات المرضية. وعندما اقترح الطبيب شق رأس "إتش. إم."، ورفع الجزء الأمامي من المخ، وشفط "قرن آمون" من جمجمته باستخدام أنبوبة صغيرة، أعطى "إتش. إم." موافقته على ذلك.

ولقد أجريت هذه الجراحة في عام 1953، وبينما كان يتماثل للشفاء، تباعدت نوباته المرضية. ورغم ذلك، اتضح، على الفور تقريباً، أن مخ "إتش. إم." تغير بشكل جذري تماماً. لقد عرف "إتش. إم." اسمه، وأن أمه كانت من أيرلندا. لقد كان يستطيع تذكر انهيار أسهم البورصة في عام 1929، والتقارير الإخبارية عن غزو نورماندي. ولكن كل شيء أتى بعد ذلك - كل الذكريات، والخبرات، والصراعات من معظم السنوات العشر السابقة على إجراء الجراحة – قد مُحِي تماماً. وعندما بدأ أحد الأطباء في اختبار ذاكرته عن طريق عرض بطاقات اللعب وقوائم الأرقام عليه، اكتشف أن "إتش. إم." لا يستطيع الاحتفاظ بأية معلومة جديدة لأكثر من عشرين ثانية أو نحو ذلك.

ومنذ يوم إجراء العملية الجراحية له وحتى وفاته في عام 2008، فإن كل شخص قابله "إتش. إم."، وكل أغنية سمعها، وكل حجرة دخلها، كانت بمنزلة خبرة جديدة بالنسبة له. لقد كان يشعر بالارتباك في كل يوم من حقيقة أن المرء يستطيع تغيير القناة التليفزيونية عن طريق الإشارة بقطعة بلاستيك سوداء مستطيلة الشكل نحو الشاشة. لقد كان يقدم نفسه إلى أطبائه وممرضاته مراراً وتكراراً، عشرات المرات في كل يوم.

قال لي "سكوير": "لقد أحببت معرفة ما حدث لـ "إتش. إم."؛ لأن الذاكرة كانت تبدو كأنها طريقة مثيرة، وملموسة، لدراسة المخ. لقد نشأت وترعرعت في ولاية أوهايو، ويمكنني أن أتذكر أنه في السنة الأولى، أعطى المدرس كل شخص أقلاماً للتلوين، وأنني بدأت في خلط كل الألوان معاً لكي أرى ما إذا كانت ستصنع لوناً أسود أم لا. لماذا أحتفظ بهذه الذكرى، رغم أنني لا أستطيع أن أتذكر شكل مدرسي؟ لماذا يقرر مخي أن

إحدى الذكريات أكثر أهمية من الأخرى؟".

عندما تلقى "سكوير" صور أشعة مخ "إيوجين"، أصابته الدهشة من درجة تشابهها مع صور الأشعة الخاصة بـ "إتش. إم.". لقد كانت هناك فجوات بحجم ثمرة الجوز في منتصف رأسيهما. لقد محيت ذاكرة "إيوجين" - مثل "إتش. إم.".

ورغم ذلك، عندما بدأ "سكوير" في فحص "إيوجين"، اكتشف أن مريضه كان يختلف عن "إتش. إم." بشكل واضح. فرغم أن كل شخص تقريباً كان يعرف خلال دقائق من مقابلة "إتش. إم." أن هناك شيئاً خاطئاً، كان بإمكان "إيوجين" الاستمرار في الحديث، وأداء المهام، لدرجة لا ينتبه معها الملاحظ العادي من وجود أي خطأ. لقد كانت تأثيرات العملية الجراحية لـ "إتش. إم." منهكة للغاية لدرجة إضفاء الطابع المؤسسي عليه والاستشهاد بها لبقية حياته. وعلى الجانب الآخر، كان "إيوجين" في المنزل مع زوجته. لم يكن "إتش. إم." يستطيع الاستمرار في الحديث بالفعل، بينما كان "إيوجين"، في المقابل، يتمتع بموهبة مدهشة في توجيه أية مناقشة نحو موضوع يشعر تجاهه بالراحة في التحدث عنه بالتفصيل، مثل الأقمار الصناعية - حيث كان يعمل فنياً بإحدى شركات الطيران - أو الأحوال الجوية.

ولقد بدأ "سكوير" فحصه لـ "إيوجين" من خلال سؤاله عن فترة شبابه. فتحدث "إيوجين" عن المدينة التي تربى فيها في وسط كاليفورنيا، والوقت الذي قضاه في أسطول السفن غير العسكرية (وهي سفن تتبع القطاعين الخاص والحكومي، وتعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. تقوم بنقل البضائع والركاب في وقت السلم، وتستطيع الولايات المتحدة الأمريكية الاستعانة بها في وقت الحرب)، والرحلة التي قام بها إلى أستراليا عندما كان شابًّا. كان يمكنه أن يتذكر معظم الأحداث التي وقعت في حياته قبل عام 1960 تقريباً. وعندما سأله "سكوير" عن العقود التالية، كان "إيوجين" يغير الموضوع بطريقة مهذبة، ويقول إنه يعاني مشكلات في تذكر بعض الأحداث الأخيرة.

ولقد أجرى "سكوير" عدداً من اختبارات الذكاء، واكتشف أن ذكاء "إيوجين" كان لا يزال حاداً مقارنة برجل لا يستطيع أن يتذكر العقود الثلاثة الأخيرة من حياته. والأكثر من ذلك، أن "إيوجين" كان لا يزال يتبع كل العادات التي اكتسبها في شبابه، ولذلك عندما كان "سكوير" يقدم كوباً من الماء أو يثني على إجابة معينة، كان "إيوجين" يشكره أو يرد له المجاملة. وحينما يدخل أي شخص الغرفة، كان "إيوجين" يقدم نفسه ويسأله عن حاله.

ولكن عندما طلب "سكوير" من "إيوجين" أن يحفظ مجموعة من الأرقام، أو يصف الممر خارج المختبر، كان يكتشف أن مريضه لا يستطيع الاحتفاظ بأية معلومات جديدة لأكثر من دقيقة أو نحو ذلك. وعندما كان هناك شخص يعرض على "إيوجين" صور أحفاده، كان "إيوجين" لا يملك أدنى فكرة عمن يكونون. وعندما كان "سكوير" يسأله عما إذا كان يتذكر الإصابة بالمرض، كان "إيوجين" يرد بأنه لا يتذكر الإصابة بالمرض أو الإقامة في المستشفى. وفي الحقيقة، كان "إيوجين" يكاد لا يتذكر مطلقاً أنه كان يعاني فقدان الذاكرة. إن صورته العقلية عن نفسه كانت لا تتضمن فقدان الذاكرة، وبما أنه كان لا يستطيع أن يتذكر ما أصابه، فكان لا يستطيع أن يتصور وجود شيء خطأ.

وفي الشهور التي تلت مقابلة "إيوجين"، أجرى "سكوير" أبحاثاً تختبر حدود ذاكرته. وفي ذلك الوقت،

انتقل "إيوجين" و "بفرلي" من منطقة بلايا ديل راي إلى مدينة سان دييجو، لكي يكونا بالقرب من ابنتهما، وكان "سكوير" يكثر من زيارتهما في منزلهما من أجل إجراء اختباراته. وفي أحد الأيام، طلب "سكوير" من "إيوجين" أن يرسم تصميماً لمنزله، فلم يستطع "إيوجين" أن يرسم خريطة بدائية تظهر مكان المطبخ أو حجرة النوم. فسأله "سكوير": "عندما تنهض من سريرك في الصباح، كيف تغادر حجرتك؟".

فأجابه "إيوجين": "أنت تعلم. إنني لست متأكداً حقّاً".

أخذ "سكوير" يسجل ملاحظات على جهاز الحاسب المحمول، وبينما كان يكتب على جهازه، أصيب "إيوجين" بتشتت الانتباه؛ فأخذ يجول ببصره في أرجاء الغرفة، ثم وقف، ومشى في أحد الممرات، وفتح الباب إلى دورة المياه. وبعد مرور دقائق قليلة، اندفع الماء في المرحاض، وتدفق من الصنبور أيضاً، ثم عاد "إيوجين" إلى غرفة المعيشة، وهو يمسح يديه في بنطاله، وجلس مرة أخرى في مقعده بجوار "سكوير". لقد كان ينتظر السؤال التالي بصبر.

وفي ذلك الوقت، لم يتساءل أحد عن الكيفية التي يستطيع بها رجل – لم يتمكن من أن يرسم خريطة لمنزله - أن يجد دورة المياه بدون تردد. ولكن هذا السؤال، وأسئلة أخرى شبيهة، سوف تؤدي في النهاية إلى مسار من الاكتشافات التي غيرت فهمنا لقوة العادات. ولقد ساعد هذا الموقف على إشعال شرارة ثورة علمية، تتضمن في الوقت الحاضر مئات من الباحثين الذين يتعلمون للمرة الأولى أهمية فهم العادات التي تؤثر على حياتنا.

وعندما جلس "إيوجين" على المائدة، نظر إلى جهاز الحاسب المحمول الخاص بـ"سكوير".

ثم قال وهو يشير إلى الجهاز: "إن هذا شيء مدهش. عندما كنت أعمل في مجال الإلكترونيات، كان هناك زوج من الحوامل، طولهما ست أقدام، يحملان هذا الشيء".

وفي الأسابيع الأولى لانتقالهما إلى منزلهما الجديد، كانت "بفرلي" تحاول أخذ "إيوجين" إلى الخارج في كل يوم؛ فلقد أخبرها الأطباء بأهمية ممارسة "إيوجين" للرياضة، وكان إذا بقي داخل المنزل لفترة طويلة، فإنه كان يدفع "بفرلي" إلى الجنون، حيث كان يسألها الأسئلة نفسها مراراً وتكراراً في دائرة لا نهاية لها. ولذلك، كانت "بفرلي" تأخذ "إيوجين" في كل صباح وفي فترة ما بعد الظهيرة إلى التمشية حول المربع السكني، وكان الاثنان يمشيان معاً دائماً، ويسلكان الطريق نفسه على الدوام.

ولقد نبه الأطباء على "بفرلي" بأنها ستكون بحاجة إلى توجيه "إيوجين" باستمرار. فقد قالوا إنه إذا ضل الطريق، فلن يكون قادراً أبداً على إيجاد طريق العودة إلى المنزل. ولكن ذات صباح، بينما كانت "بفرلي" ترتدي ملابسها، تسلل "إيوجين" من الباب الأمامي خارجاً. لقد كان يميل إلى التجول من غرفة لأخرى، ولذلك، فقد مضى وقت قبل أن تلاحظ اختفاءه. وعندما اكتشفت ما حدث، أصيبت بحالة من الهياج الشديد. لقد جرت إلى الخارج، وتفحصت الشارع، ولكنها لم تستطع رؤيته. وذهبت إلى بيت الجيران، وأخذت تدق على النوافذ. لقد كان منزلهم يبدو مشابهاً – ألا يكون من الممكن أن "إيوجين" أصيب بالارتباك ودخل منزلهم؟ وجرت "بفرلي" إلى الباب وأخذت تضرب الجرس، حتى أجابها أحدهم. ولم يكن "إيوجين" هناك.

جرت بخطوات سريعة عائدة إلى الشارع، وأخذت تصرخ باسم "إيوجين"، وانتابتها حالة من البكاء. ماذا لو هام على وجهه مع حركة المرور؟ كيف سيخبر أي شخص بالمكان الذي يعيش فيه؟ وقد مرت عليها خمس عشرة دقيقة بالفعل وهي بالخارج، تبحث في كل مكان. وعندئذ، أسرعت إلى المنزل لكي تتصل بالشرطة.

ولكن عندما اندفعت من الباب الأمامي، وجدت "إيوجين" في حجرة المعيشة جالساً أمام التليفزيون يشاهد قناة History. لقد أصابته دموعها بالحيرة، وقال إنه لا يستطيع أن يتذكر مغادرته للمنزل، وأنه لا يعرف أين كان، وأنه لا يستطيع أن يفهم سبب شعورها بالضيق. ورأت "بفرلي" كومة من أكواز الصنوبر، مثل التي رأتها في فناء جيرانهم في الشارع. واقتربت ونظرت إلى يدي "إيوجين". لقد كانت أصابعه لزجة من سائل النبات. وفي هذا الوقت، أدركت "بفرلي" أن "إيوجين" ذهب ليتمشى وحده، وأنه تجول في الشارع، وجمع بعض التذكارات، وأنه وجد طريق العودة إلى المنزل.

وهكذا، سرعان، ما أصبح "إيوجين" يذهب ليتمشى في كل صباح. ولقد حاولت "بفرلي" إيقافه، ولكن دون جدوى.

قالت لي "بفرلي": "حتى لو طلبت منه أن يبقى في الداخل، فلن يتذكر بعد مرور دقائق قليلة. ولقد تتبعته مرات قلائل لكي أتأكد من أنه لن يضل الطريق، ولكنه كان دائماً ما يعود". وفي بعض الأوقات، كان يعود ببعض أكواز الصنوبر أو الصخور. وذات مرة عاد بحافظة للنقود؛ وعاد بكلب صغير في مرة أخرى. ولكنه لم يكن يتذكر قط المكان الذي أتوا منه.

وعندما سمع "سكوير" ومساعدوه عن جولات التمشية هذه، بدءوا يشكون أن هناك شيئاً ما يحدث داخل رأس "إيوجين"، وهذا الشيء ليست له علاقة بذاكرته الواعية. وهكذا، قاموا بتصميم تجربة. فزارت إحدى مساعدات "سكوير" "إيوجين" في منزله، وطلبت منه أن يرسم خريطة للمربع السكني الذي يعيش فيه، فلم يستطع فعل ذلك. فسألته: "ماذا عن مكان منزلك بالنسبة للشارع؟". فأخذ يرسم قليلاً بلا مبالاة، ثم نسي المهمة، ثم طلبت منه أن يشير إلى الباب الذي يؤدي إلى المطبخ، فنظر "إيوجين" في أرجاء الغرفة، ثم أجاب بأنه لا يعرف، فسألته عما سيفعله لو كان يشعر بالجوع، فوقف، ومشى إلى المطبخ، وفتح خزانة صغيرة، وأخرج علبة من المكسرات.

وفي وقت لاحق في هذا الأسبوع، انضم زائر إلى "إيوجين" في جولته اليومية. مشى الاثنان حوالي خمس عشرة دقيقة، في جو ربيعي في جنوب كاليفورنيا، ورائحة الأزهار الربيعية تملأ الهواء. لم يتكلم "إيوجين" كثيراً، ولكنه كان يقود الطريق دائماً، وكان يبدو أنه يعرف المكان الذي سيذهب إليه، ولم يسأل عن الاتجاهات مطلقاً. وبينما كان الاثنان يدوران حول الزاوية بالقرب من منزله، سأل الزائر "إيوجين" عن مكان إقامته. فأجابه قائلاً: "إنني لا أعرف المكان بالضبط". ثم مشى على رصيف المشاة، وفتح الباب الأمامي لمنزله، ودخل حجرة المعيشة، وفتح التليفزيون.

لقد كان من الواضح بالنسبة لـ"سكوير" أن "إيوجين" يستوعب معلومات جديدة. ولكن أين تستقر هذه المعلومات داخل مخه؟ كيف يستطيع شخص ما أن يجد علبة المكسرات، بينما لا يستطيع أن يقول أين يقع المطبخ؟ أو يجد الطريق إلى منزله، بينما لا تكون لديه فكرة عن مكان وجود المنزل؟ لقد كان "سكوير" يتساءل: "كيف تتكون أنماط جديدة داخل مخ "إيوجين" المريض؟"

.2

داخل المبنى الذي يستضيف قسم "العلوم المعرفية وعلوم المخ"، في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، توجد مختبرات تحتوي على ما يبدو أنه نسخ من بيت الدمى لغرف العمليات الجراحية، كما يبدو للملاحظ العادي. فهناك مشارط صغيرة للغاية، وآلات ثاقبة صغيرة، ومناشير مصغرة يقل عرضها عن ربع بوصة متعلقة بأذرع آلية. وحتى مائدة العمليات صغيرة جداً، وكأنها مجهزة لجراحين بحجم الأطفال. ودائماً ما تحفظ الغرف في درجة حرارة قارسة البرودة تبلغ ستين درجة تحت الصفر؛ لأن رعشة صغيرة في الهواء قد تعطل أصابع الباحثين أثناء إجراء العمليات الدقيقة. وداخل هذه المختبرات، يخترق علماء المخ والأعصاب جماجم الفئران المخدرة، ويزرعون أجهزة استشعار دقيقة يمكنها تسجيل أصغر التغيرات داخل أمخاخها. وعندما تستيقظ الفئران، فنادراً ما يبدو أنها تلاحظ وجود عشرات من الأسلاك الميكروسكوبية، مثل الشبكات العصبية العنكبوتية، داخل رءوسها.

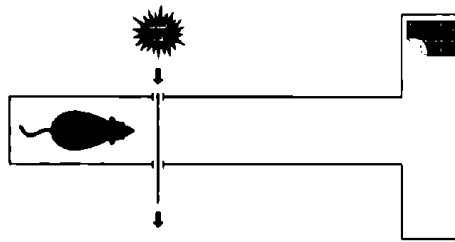
ولقد أصبحت هذه المختبرات مركزاً لثورة هادئة في علم تكوين العادات، وتشرح التجارب الظاهرة هنا كيف أن "إيوجين" – بالإضافة إليك، ولي، ولكل شخص آخر– قد طور السلوكيات اللازمة لكي يستطيع العيش في كل يوم. ولقد أوضحت الفئران -

في هذه المختبرات - العمليات المعقدة التي تحدث داخل رءوسنا عندما نفعل أي شيء على أنه أمر عادي، مثل: غسيل الأسنان بالفرشاة، أو العودة بالسيارة لإخراجها من الممر. وبالنسبة لـ "سكوير"، فإن هذه المختبرات ساعدت على شرح السبب في أن "إيوجين" نجح في تعلم عادات جديدة.

وعندما بدأ الباحثون في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا العمل على العادات في تسعينيات القرن العشرين - تقريباً في الوقت نفسه الذي أصيب فيه "إيوجين" بالحمى - كانوا يشعرون بالفضول تجاه قطعة من الأنسجة العصبية، تعرف باسم العقد القاعدية. إذا تخيلت المخ البشرى كأنه بصلة، يتكون من طبقة فوق طبقة من الأنسجة، فإن الأنسجة الخارجية ــ الأقرب من فروة الرأس ــ عادة ما تكون عادة آخر الإضافات من وجهة النظر التطورية. وعندما تحلم بابتكار جديد، أو تضحك على نكتة قالها أحد الأصدقاء، فإن الأجزاء الخارجية من مخك هي التي تعمل، وهذه هي المنطقة التي يحدث فيها معظم عمليات التفكير المعقدة.

وكلما تعمقنا داخل المخ، واقتربنا من جذعه - حيث يلتقي المخ مع العمود الفقري- نجد بناء أكثر قدماً وبدائية. إن هذه الأجزاء تتحكم في السلوكيات التلقائية، مثل: التنفس، وابتلاع الطعام، أو استجابة الشعور بالرعب عندما نفاجأ بشخص يقفز نحونا من وراء مجموعة من الأشجار الكثيفة. ونحو مركز الجمجمة توجد كتلة من الأنسجة بحجم كرة الجولف، تتشابه مع ما تجده في رأس السمك، أو السلاحف، أو الحيوانات الثديية. إنها العقد القاعدية، وهي عبارة عن شكل بيضاوي من الخلايا التي لم يفهمها العلماء جيداً، باستثناء الشك في أنها تلعب دوراً في الأمراض، مثل مرض باركينسون (مرض شائع لدى كبار السن، من سن 40-60، سمي على اسم مكتشفه، الطبيب الإنجليزي، "جيمس باركينسون"، أعراضه: الرعاش، والتصلب، وبطء الحركة، وصعوبة المشي، وفقدان الاتزان).

وفى أوائل تسعينيات القرن العشرين، بدأ الباحثون في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا يتساءلون حول

ما إذا كانت العقد القاعدية تتكامل مع العادات أيضاً. فلقد لاحظوا أن الحيوانات التي تتضرر العقد القاعدية لديها، تنشأ عندها مشكلات مع المهام، مثل تعلم عبور المتاهات، أو تذكر كيفية فتح علب الطعام. ولقد قرر الباحثون إجراء التجارب عن طريق توظيف تقنيات ميكروسكوبية جديدة، تسمح لهم بملاحظة ما يحدث داخل رءوس الفئران أثناء قيامهم بعشرات الأمور الروتينية، بالتفصيل الشديد. وفي العمليات الجراحية، كان الباحثون يضعون شيئاً يشبه ذراعاً للتوجيه وعشرات الأسلاك الدقيقة داخل جمجمة كل فأر. وبعد ذلك، كانوا يضعون كل حيوان في متاهة على شكل حرف T مع قطعة شيكولاتة في نهايتها.

لقد صممت المتاهة بحيث يوضع كل فأر وراء حاجز يفتح عند سماع صوت نقرة قوية. وفي البداية، عندما كان الفأر يسمع الصوت ويرى الحاجز وهو يختفي، كان عادة ما يتجول ذهاباً وإياباً في الممر الرئيسي، يتشمم الأركان ويخدش الحوائط. لقد كان يبدو أنه يتشمم الشيكولاتة، ولكنه لا يستطيع اكتشاف كيفية العثور عليها. وعندما كان يصل إلى قمة المتاهة، غالباً ما يتجه ناحية اليمين، بعيداً عن قطعة الشيكولاتة، ثم يتجه ناحية اليسار، وفي بعض الأحيان، يتوقف دون سبب واضح. وفي النهاية، تكتشف معظم الحيوانات مكان الجائزة؛ لكن لم يكن هناك نمط مميز في حركاتهم المتعرجة. لقد كان يبدو كأن كل فأر يتنزه على مهل، بدون تفكير.

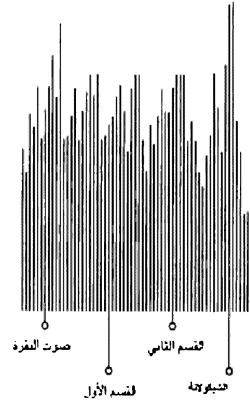
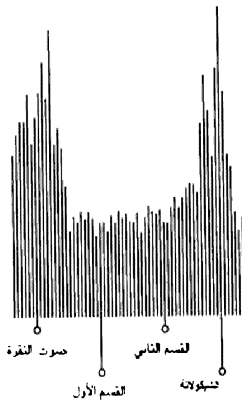
ورغم ذلك، كانت المجسات داخل رءوس الفئران تحكي قصة مختلفة. فبينما كان كل فأر يتجول في المتاهة، كان مخه – وخاصة العقد القاعدية - يعمل بكل قوة. وفي كل مرة يتشمم فيها الفأر الهواء، أو يخدش الحائط، كان مخه يتفجر بالنشاط، كأنه يقوم بتحليل كل رائحة، ومشهد، وصوت. لقد كان الفأر يعالج المعلومات طوال الوقت الذي كان يقوم فيه بالتسكع.

ولقد كرر العلماء تجربتهم، مراراً وتكراراً؛ حيث كانوا يشاهدون كيف كان يتغير نشاط كل فأر وهو يتحرك عبر الطريق نفسه مئات المرات. ثم ظهرت سلسلة من التغيرات تدريجيّاً. حيث توقفت الفئران عن تشمم الأركان، واتخاذ وجهات خاطئة. وبدلًا من ذلك، بدأت تسرع الخطى في الانطلاق عبر المتاهة شيئاً فشيئاً وفي داخل أمخاخها، حدث شيء غير متوقع: فمع تعلم كل فأر كيفية اجتياز المتاهة، بدأ النشاط العقلي في **التناقص**. ومع ازدياد تحرك الفأر في المتاهة بطريقة آلية تدريجيّاً؛ بدأ التفكير الشامل للفأر في التناقص تدريجياً.

لقد كان الأمر يبدو كأن الفأر كان يستكشف المتاهة في المرات الأولى القليلة، وأن مخه كان يعمل بكامل طاقته لكي يضفي معنى على كل المعلومات الجديدة. ولكن بعد أيام قليلة من الجري في الطريق نفسه، لم يصبح الفأر بحاجة إلى خدش الحوائط، أو تشمم الهواء بعد ذلك، وهكذا، توقف نشاط المخ الذي كان يرتبط

بالقيام بالخدش والشم. ولم يعد الفأر بحاجة إلى اختيار الاتجاه الذي سيذهب إليه، وهكذا هدأت حركة العمل في مراكز عملية اتخاذ القرار في المخ. وكل ما كان يتوجب على الفأر القيام به هو تذكر أسرع طرق الوصول إلى الشيكولاتة. وفى خلال أسبوع، سكنت التراكيب المخية التي كانت ترتبط بالذاكرة. لقد استبطن الفأر كيفية الإسراع عبر المتاهة، لدرجة أنه نادراً ما كان يحتاج إلى التفكير على الإطلاق.

ولكن هذا الاستبطان - الجري إلى الأمام مباشرة، والاتجاه إلى اليسار، وتناول الشيكولاتة - كان يعتمد على العقد القاعدية، وهذا ما كشفته مجسات المخ، فقد كان يبدو أن هذه التركيبة العصبية تتولى زمام الأمور، بينما كان الفأر يسرع في الجري، ويعمل مخه بدرجة أقل، شيئاً فشيئاً. لقد كانت العقد القاعدية ذات دور محوري في أنماط التذكر، والعمل عليها. بمعنى أن العقد القاعدية كانت تخزن العادات، حتى لو توقفت باقي أجزاء المخ عن العمل.

ومن أجل رؤية هذه القدرة أثناء العمل، تأمل الرسم البياني التالي، الذي يظهر النشاط داخل مخ الفأر عندما يواجه المتاهة للمرة الأولى. في بداية الأمر، يعمل المخ بكل قوة طوال الوقت:

وبعد مرور أسبوع، حالما يصبح الطريق مألوفاً، ويصبح الانطلاق عادة، يهدأ مخ الفأر، أثناء اجتيازه المتاهة:

تُعرف هذه العملية - التي يحول فيها المخ سلسلة من الأفعال إلى أمور روتينية تلقائية - باسم "التجميع"، وهي تقع في جذر طريقة تكوين العادات. وهناك عشرات- إن لم يكن مئات - من التكتلات السلوكية التي

نعتمد عليها في كل يوم. بعض هذه التكتلات بسيط مثل: وضعك معجون الأسنان على الفرشاة قبل أن تضعها على فمك. وبعضها أكثر تعقيداً قليلًا مثل: ارتداء الملابس أو إعداد الغداء من أجل الأطفال.

وهناك تكتلات أخرى معقدة للغاية، لدرجة أنه من الرائع أن تقوم قطعة صغيرة من الأنسجة - التي نشأت منذ ملايين السنين - بتحويلها إلى عادات. تأمل الرجوع بالسيارة والخروج بها من الممر. عندما تعلمت القيادة في بداية الأمر، كان الممر يحتاج إلى جرعة كبيرة من التركيز، وكان هذا لسبب وجيه؛ فالأمر يتضمن فتح المرآب، وفتح باب السيارة، وتعديل مقعد القيادة، وإدخال مفتاح التشغيل، وإدارته في اتجاه حركة عقارب الساعة، وتحريك مرآة الرؤية الخلفية والمرايا الجانبية، والتحقق من عدم وجود عقبات، ووضع قدمك فوق المكابح، وتحريك ذراع نقل السرعات بطريقة عكسية، ورفع قدمك من على المكابح، وتقدير المسافة بين المرآب والشارع عقلياً، مع الحفاظ على محاذاة الإطارات، ومراقبة السيارات القادمة، وحساب كيفية ترجمة الصور المنعكسة في المرايا إلى مسافات حقيقية بين مصدات السيارة، وصفائح القمامة، والسياج، كل هذا مع وضع قليل من الضغط على دواسة البنزين والمكابح، ومن المحتمل أن تطلب من الشخص الراكب معك ألا يعبث بالراديو.

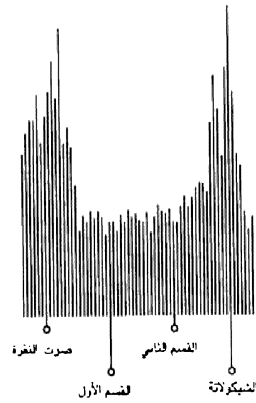
ورغم ذلك، في الوقت الحاضر، فإنك تقوم بكل هذه الأشياء في كل مرة تقوم فيها بإخراج السيارة إلى الشارع، بدون تفكير تقريباً. لقد أصبح الأمر الروتيني يحدث بالتعود.

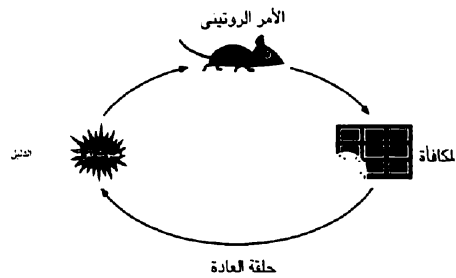
إن ملايين البشر يقومون بهذه الحركات المعقدة في كل صباح، دون تفكير، لأنه حالما نخرج مفاتيح السيارة، تبدأ العقد القاعدية في العمل، فتقوم بتحديد العادة التي قمنا بتخزينها في أمخاخنا، والتي ترتبط بالرجوع بالسيارة إلى الشارع. وحالما تتكشف هذه العادة، تحرر المادة الرمادية لدينا (أحد العناصر الأساسية في الجهاز العصبي المركزي) نفسها، أو تنطلق وراء أفكار أخرى، وهذا هو سبب امتلاكنا قدرات عقلية كافية لإدراك أن "جيمي" نسي علبة طعام الغداء بالداخل.

يقول العلماء إن العادات تنشأ لأن المخ دائماً ما يبحث عن طرق لتوفير الجهد. وبما أن الأمر متروك لأجهزته الخاصة، فإن المخ يحاول أن يحول أي أمر روتيني إلى عادة، لأن العادات تسمح لعقولنا بأن تخفف من نشاطها في كثير من الأحيان. وتمثل هذه القدرة الطبيعية على توفير الجهد ميزة كبيرة للغاية، فالمخ الفعال يتطلب مساحة أقل، مما يوجد رأساً أصغر حجماً، وهذا بدوره يسهم في تيسير عملية ولادة الأطفال، ويؤدي بالتالي إلى انخفاض عدد وفيات الأطفال والأمهات. ويسمح لنا المخ الفعال أيضاً بالتوقف عن التفكير في السلوكيات الأساسية طوال الوقت، مثل: المشي، واختيار نوعية الطعام. وهكذا، يمكننا تخصيص الطاقة العقلية لاختراع الرماح، وأنظمة الري، و - أخيراً - الطائرات وألعاب الفيديو جيم.

ولكن الحفاظ على الجهد العقلي أمر مخادع؛ لأنه لو انخفضت طاقة عقولنا في اللحظة الخاطئة، فربما نفشل في ملاحظة شيء مهم، مثل حيوان مفترس يختبئ وراء مجموعة من الشجيرات، أو سيارة مسرعة أثناء رجوعنا بالسيارة إلى الشارع. ولذلك، فقد ابتكرت العقد القاعدية نظاماً ذكياً لتحديد الوقت الذي تتولى فيه العادات زمام الأمور. إنه شيء يحدث كلما بدأت - أو انتهت - كتلة سلوكية معينة.

ولفهم كيفية عمل هذا الأمر، ألقِ نظرة عن قرب على الرسم البياني للعادة العصبية للفأر مرة أخرى. لاحظ أن نشاط المخ يرتفع في بداية المتاهة، وعندما يسمع الفأر صوت النقرة قبل أن يبدأ الحاجز في التحرك،

ومرة أخرى في النهاية، عندما يجد قطعة الشيكولاتة.

وتدل هذه التصاعدات على طريقة المخ في تحديد وقت التنازل عن السيطرة إلى العادة، ونوعية العادة التي يجب استخدامها. ومن خلف الحاجز - على سبيل المثال- يصعب على الفأر معرفة ما إذا كان في متاهة مألوفة، أو خزانة غير مألوفة تحوي قطة تترصد في الخارج. وللتعامل مع هذه الشكوك، يبذل المخ الكثير من الجهد في بداية العادة من أجل البحث عن شيء ما – دليل - يقدم إشارة تتعلق بنوعية النمط الذي يجب استخدامه. من خلف الحاجز، إذا كان صوت الفأر هو صوت النقرة، فإنه يعرف أن عليه استخدام عادة المتاهة. وإذا سمع صوت مواء القطة، فإنه يختار نمطاً مختلفاً. وفي نهاية النشاط، عندما تظهر المكافأة، يوقظ المخ نفسه ويتأكد من تطور الأحداث كما هو متوقع.

إن هذه العملية التي تحدث في أمخاخنا تمثل حلقة من ثلاث خطوات. أولًا، هناك **الدليل**، الشرارة التي تخبر المخ بالانتقال إلى الوضع الآلي، أي نوعية العادة التي يجب استخدامها. ثم هناك **الأمر الروتيني**، الذي يمكن أن يكون بدنيّاً أو عقلياً أو عاطفيّاً. وفي النهاية، هناك **المكافأة**، التي تساعد المخ على معرفة ما إذا كانت هذه الحلقة الخاصة تستحق التذكر في المستقبل، أم لا:

ومع مرور الوقت، فإن هذه الحلقة - الدليل، والأمر الروتيني، والجائزة؛ ثم الدليل، والأمر الروتيني، والمكافأة - تصبح أمراً تلقائيّاً شيئاً فشيئاً، ويتداخل الدليل والجائزة إلى أن ينشأ إحساس قوي بالتوقع والرغبة. وفي النهاية، سواء كنت موجوداً في أحد المختبرات شديدة البرودة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، أو في ممر ركن السيارة - تولد العادة.

إن العادات ليست قدراً محتوماً. وكما سيوضح الفصلان التاليان، فمن الممكن أن نتجاهل العادات، أو نغيرها، أو نستبدلها. ويتمثل سبب أهمية اكتشاف حلقة العادات في أنها تكشف عن حقيقة أساسية: عندما تنشأ إحدى العادات، يتوقف المخ عن الانخراط الكامل في عملية اتخاذ القرار. ويتوقف عن العمل بكل قوة واجتهاد، أو يوجه التركيز إلى مهام أخرى. ولذلك، إن لم تحارب العادة عن عمد - وإذا لم تكتشف أموراً روتينية جديدة - فإن النمط سوف يظهر بطريقة تلقائية.

ورغم ذلك، فإن فهم كيفية عمل العادات ببساطة - تعلم هيكل حلقة العادات - يجعل من التحكم فيها أمراً سهلًا. وحالما يتم تحليل إحدى العادات إلى مكوناتها، يمكنك التلاعب بصندوق نقل السرعات.

أخبرتني "آن جراي بيل" - عالمة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، تشرف على العديد من تجارب العقد القاعدية: "لقد أجرينا التجارب في المكان الذي دربنا فيه الفئران على الجري في متاهة، حتى أصبح هذا الأمر عادة، ثم محونا هذه العادة عن طريق تغيير مكان الجائزة. وفي يوم من الأيام، وضعنا الجائزة في المكان القديم، ووضعنا الفأر و - يا للدهشة - ظهرت العادة القديمة على الفور. إن العادات لا تختفي في الحقيقة. إنها تُشفر في تراكيب المخ، وهي ميزة هائلة بالنسبة لنا، لأنه كان سيصبح من المريع أن نضطر إلى إعادة تعلم كيفية القيادة بعد كل إجازة. وتكمن المشكلة في أن المخ لا يستطيع أن يفرق بين العادات الجيدة والعادات السيئة. وهكذا، إن كانت لديك عادة سيئة، فسوف تظل كامنة في مخك، تنتظر الدليل والجائزة المناسبة".

وهذا يفسر سبب الصعوبة الشديدة في اكتساب عادات ممارسة التمارين الرياضية، على سبيل المثال، أو تغيير الأطعمة التي نتناولها. وحالما نقوم بتطوير روتين الجلوس على الأريكة، بدلًا من الجرى، أو نتناول طعاماً خفيفاً كلما مررنا بصندوق الكعك المحلى، فإن تلك الأنماط تبقى داخل رءوسنا. ورغم ذلك، إذا تعلمنا - عن طريق اتباع القاعدة نفسها - تكوين أمور روتينية عصبية جديدة تتفوق على تلك السلوكيات - إذا سيطرنا على حلقة العادة - يمكننا إجبار تلك الاتجاهات السيئة على العودة إلى الخلفية، مثلما فعلت "ليزا ألين" بعد رحلتها إلى القاهرة. وحالما يقوم أي شخص بإنشاء نمط جديد، كما أظهرت الدراسات، فإن الذهاب إلى الركض البطيء أو تجاهل الكعك المحلي يصبح أمراً تلقائياً، مثل أية عادة أخرى.

وبدون حلقات العادات، سوف تتوقف عقولنا عن العمل؛ حيث تتكاثر عليها التفاصيل الدقيقة للحياة اليومية. وغالباً ما يصاب الأشخاص الذين تتضرر العقد القاعدية لديهم بسبب الجروح أو المرض، بالشلل العقلي. إنهم يعانون صعوبة القيام بالأنشطة

الأساسية، مثل: فتح الباب، أو تحديد ما يأكلونه. ويفقدون القدرة على تجاهل التفاصيل عديمة الأهمية - فقد كشفت إحدى الدراسات، على سبيل المثال، أن المرضى، الذين أصيبوا في منطقة العقد القاعدية، كانوا لا يستطيعون التعرف على تعبيرات الوجه - بما في ذلك الخوف والاشمئزاز؛ لأنهم كانوا غير متأكدين على الدوام من الجزء الذي يجب التركيز عليه في الوجه. وبدون منطقة العقد القاعدية، فإننا نفقد القدرة على الوصول إلى مئات العادات التي نعتمد عليها في كل يوم. هل توقفت هذا الصباح لكي تقرر ما إذا كنت ستعقد رباط الحذاء الأيسر أم الأيمن أولًا؟ هل عانيت صعوبة في تحديد ما إذا كان يجب عليك غسل أسنانك بالفرشاة والمعجون قبل أم بعد أن تأخذ حماماً؟

بالطبع لا. إن هذه القرارات تنشأ عن العادة، دون جهد. وطالما ظلت العقد القاعدية سليمة، والدلائل ثابتة، فسوف تحدث السلوكيات دون تفكير. (ولكن، رغم ذلك، عندما تذهب في إجازة ربما ترتدي الملابس بطريقة مختلفة، أو تغسل أسنانك في وقت مختلف في روتينك الصباحي، دون أن تلاحظ ذلك).

وفي الوقت نفسه- رغم ذلك - ربما يكون اعتماد المخ على الأمور الروتينية التلقائية أمراً خطيراً، فغالباً ما تمثل العادات لعنة بقدر ما تمثل فائدة.

خذ "إيوجين"، على سبيل المثال. لقد أعادت له العادات حياته مرة أخرى، بعد أن فقد الذاكرة. ثم سلبته كل شيء بعد ذلك.

.3

بينما كان "لاري سكوير" - إخصائي الذاكرة - يقضي المزيد والمزيد من الوقت مع "إيوجين"، أصبح مقتنعاً بأن مريضه يتعلم سلوكيات جديدة بطريقة ما. ولقد أظهرت صور الأشعة على مخ "إيوجين" أن العقد القاعدية نجت من الإصابة بالالتهاب الدماغي الفيروسي. ولقد تساءل هذا العالم: "هل من المحتمل أن يكون "إيوجين" - رغم ما أصاب مخه من ضرر شديد - لا يزال قادراً على أن يستخدم حلقة العادات المتمثلة في الدليل - الأمر الروتيني - الجائزة؟ هل من الممكن أن تفسر هذه العملية العصبية القديمة كيف أصبح "إيوجين" قادراً على المشي حول المربع السكني، والعثور على علبة المكسرات في المطبخ؟

ومن أجل اختبار احتمال تكوين عادات جديدة، ابتكر "سكوير" تجربة، فلقد أخذ ستة عشر شيئاً مختلفاً - قطعاً من البلاستيك وألعاباً زاهية الألوان - ولصقها على مستطيلات من الكرتون المقوى، ثم قسمها إلى ثمانية أزواج: الاختيار أ والاختيار ب. وفي كل زوج، يوجد في أسفل قطعة من الكرتون المقوى، التي يتم اختيارها بطريقة عشوائية، ملصق مكتوب عليه كلمة "صواب".

ولقد أجلس "إيوجين" على مائدة، وأعطاه زوجاً من الأشياء، وكان يطلب منه اختيار أحدهما. وبعد ذلك، كان يطلب منه قلب الورقة التي اختارها لكي يرى ما إذا كان هناك ملصق بالأسفل مكتوب عليه "صواب"، أم لا. وهذه طريقة شائعة لقياس قوة الذاكرة. ونظراً لوجود ستة عشر شيئاً فقط - وكلها يتم تقديمها في الأزواج الثمانية نفسها- فإن معظم الأشخاص يستطيعون حفظ العناصر المكتوب عليها "صواب"، بعد جولات قليلة. وتستطيع القردة حفظ كل العناصر المكتوب عليها "صواب" بعد ثمانية إلى عشرة أيام.

ولكن "إيوجين" لم يستطع تذكر أي من العناصر المكتوب عليها "صواب"، بغض النظر عن عدد المرات التي قام فيها بالاختبار، فلقد كان يكرر التجربة مرتين كل أسبوع على مدار عدة شهور؛ حيث ينظر إلى أربعين زوجاً في كل يوم.

لقد سألت إحدى الباحثات "إيوجين" في بداية إحدى الجلسات بعد مرور أسابيع قليلة على إجراء التجربة: "هل تعلم سبب تواجدك هنا اليوم؟".

فأجابها "إيوجين": "لا أعتقد أني أعلم السبب".

"إنني سأعرض عليك بعض الأشياء. هل تعلم لماذا؟".

"هل من المفترض أن أقوم بوصفها لك، أو إخبارك بالغرض من استخدامها؟". إن "إيوجين" لم يستطع

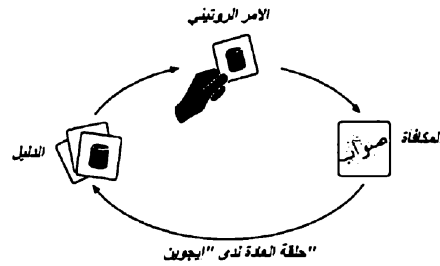
تذكر الجلسات الماضية على الإطلاق.

ولكن مع مرور الأسابيع، تحسن أداء "إيوجين". وبعد ثمانية وعشرين يوماً من التدريب، كان يختار الأشياء، المكتوب عليها "صواب"، بنسبة 85 % من الوقت. وفي اليوم السادس والثلاثين، كان يختار الصواب بنسبة 95 %. وفي أحد الاختبارات، نظر "إيوجين" إلى الباحثة، وهو يشعر بالحيرة والارتباك بسبب نجاحه.

سألها "إيوجين": "كيف أقوم بهذا؟".

فقالت الباحثة: "أخبرني بما يدور في رأسك. هل تقول لنفسك: "إنني أتذكر رؤية هذا الشيء"؟".

فأجاب "إيوجين"، وهو يشير إلى رأسه: "لا. إنه موجود هنا، بطريقة أو بأخرى، وتذهب يدي إليه".

ورغم ذلك، كان الأمر مثالياً بالنسبة لـ "سكوير". حيث كان "إيوجين" يتعرض لدليل: زوج من الأشياء التي تقدم في التركيبة نفسها. وكان هناك أمر روتيني: كان يختار شيئاً واحداً، وينظر ليرى ما إذا كان هناك ملصق بالأسفل، أم لا، حتى عندما كان لا يدري سبب شعوره بالاضطرار إلى قلب قطعة الورق. وهناك الجائزة: الرضا الذي يشعر به بعد العثور على الملصق، الذي يعلن عن علامة "الصواب". وفي النهاية، تنشأ حلقة العادة .

ومن أجل التأكد أن هذا النمط أصبح - في الحقيقة - عادة، أجرى "سكوير" تجربة إضافية، فقد أخذ الأشياء الستة عشر، ووضعها أمام "إيوجين" في الوقت نفسه، وطلب منه أن يضع كل الأشياء "الصواب" في كومة واحدة.

لم يكن "إيوجين" يدري من أين يبدأ، وسأل: "يا إلهي، كيف يمكنني تذكر كل هذا؟". مد "إيوجين" يده إلى أحد الأشياء وبدأ في قلبها، فأوقفته الباحثة المسئولة عن التجربة، وقالت له: "لا. إن المهمة هي أن تضع العناصر في **كومة**. لماذا تحاول قلبها؟".

فأجاب "إيوجين": "إنها عادة فحسب، حسبما أعتقد".

لم يتمكن "إيوجين" من النجاح في هذه التجربة. فعندما قُدمت إليه الأشياء خارج إطار حلقة العادة، لم يكن لها معنى بالنسبة له.

وهنا كان الدليل الذي كان "سكوير" يبحث عنه، فلقد أظهرت التجارب أن "إيوجين" كان يتمتع بالقدرة على تشكيل عادات جديدة، حتى عندما كانت تتضمن مهام أو أشياء لا يستطيع تذكرها لأكثر من ثوان معدودات. وهذا يفسر كيف استطاع "إيوجين" الذهاب إلى التمشية في كل صباح. حيث كانت الدلائل - أشجار معينة على الأركان، أو مكان تواجد صناديق معينة للبريد - تتواجد في كل مرة يذهب فيها إلى الخارج. هكذا، رغم أن "إيوجين" لم يكن يستطيع تمييز منزله، كانت عاداته دائماً ما توجهه إلى العودة إلى

الباب الأمامي لمنزله. وهذا يوضح أيضاً سبب تناوله طعام الإفطار ثلاث مرات أو أربعاً في اليوم، حتى لو لم يكن جائعاً. فمادامت الدلائل المناسبة موجودة ـ مثل جهاز الراديو الخاص به، أو ضوء الصباح الذي يمر عبر النوافذ - فإنه يتبع السيناريو الذي تمليه عليه العقد القاعدية بشكل تلقائي.

علاوة على ذلك، كانت هناك عشرات العادات - التي لم يكن هناك أحد يلاحظها في حياة "إيوجين" - بدءوا البحث عنها. كانت ابنة "إيوجين" - على سبيل المثال - تتوقف أثناء مرورها على منزله وتلقي عليه التحية. كانت تتكلم مع والدها في غرفة المعيشة قليلًا، ثم تذهب إلى المطبخ لكي ترى والدتها، وتلوح بيدها وتلقي تحية الوداع، أثناء الخروج. وكان "إيوجين"، الذي نسي محادثاتهما السابقة بحلول وقت مغادرتها، يصاب بالغضب - لماذا غادرت دون أن تتحدث معه؟ - ثم ينسى سبب شعوره بالضيق. ولكن العادة الانفعالية تكونت بالفعل، ولذلك كان يستمر شعوره بالغضب، وتزداد حدته، ويتجاوز نطاق فهمه، ثم يخمد نفسه بنفسه.

وقد أخبرتني "بفرلي" قائلة: "في بعض الأحيان، يضرب "إيوجين" المائدة بعنف أو يصب اللعنات، وإذا سألته عن السبب، يقول لك: "لا أعلم، ولكنني أشعر بالجنون!"". وربما يركل الكرسي أو يوجه كلمات لاذعة إلى أي شخص يدخل الغرفة. وبعد مرور دقائق قليلة، كان يبتسم ويتحدث عن الطقس. وأضافت أيضاً: "لقد كان يبدو كأنه حالما يبدأ هذا الأمر، فإنه يتوجب عليه إنهاء الشعور بالإحباط".

ولقد أظهرت تجربة "سكوير" الجديدة شيئاً آخر: لقد كانت العادات دقيقة للغاية. فإذا تغيرت الدلائل ولو بدرجة قليلة جداً، تنهار عاداته. على سبيل المثال، في المرات القليلة التي كان فيها "إيوجين" يتمشى حول المربع السكني، ويحدث اختلاف في شيء ما - كأن تقوم المدينة بإصلاحات في الشارع، أو تعصف رياح قوية بفروع الأشجار على الرصيف - كان "إيوجين" يضل الطريق، بغض النظر عن مدى قربه من منزله، إلى أن يريه أحد جيرانه الطيبين الطريق إلى باب منزله، وإذا توقفت ابنته معه لتتحدث معه لعشر ثوان قبل أن تخرج من المنزل، فإن عادة الغضب لا تظهر مطلقاً.

لقد أحدثت تجارب "سكوير" مع "إيوجين" ثورة في فهم المجتمع العلمي لكيفية عمل المخ عن طريق الإثبات - نهائيّاً وعلى نحو حاسم - أنه من الممكن أن يتعلم المخ ويقوم باختيارات غير واعية دون تذكر أي شيء عن الدرس أو عملية اتخاذ القرار. ولقد أظهر "إيوجين" أن العادات - مثل الذاكرة والإدراك - تمثل الأسباب الجذرية التي تقود الطريقة التي نتصرف بها. ربما لا نتذكر الخبرات التي أنشأت عاداتنا، ولكنها حالما تستقر في عقولنا، فإنها تؤثر على الطريقة التي نتصرف بها – غالباً دون أن ندرك ذلك.

منذ نشر "سكوير" بحثه الأول عن عادات "إيوجين"، تحول علم تشكيل العادات إلى أحد مجالات الأبحاث الأساسية. حيث توجه تركيز الباحثين في جامعة "ديوك"، وجامعة "هارفارد"، وجامعة "كاليفورنيا" في مدينة لوس أنجلوس، وجامعة "يال"، وجامعة جنوب كاليفورنيا، وجامعة برينستون، وجامعة بنسلفانيا، ومختلف الجامعات في المملكة المتحدة وألمانيا، وهولندا، بالإضافة إلى علماء المؤسسات الذين يعملون في شركات مثل "بروكتر آند جامبل"، و "مايكروسوفت"، و "جوجل"، ومئات من الشركات الأخرى نحو فهم

العلاقة بين علم الأعصاب وعلم نفس العادات، وجوانب القوة والضعف فيها، وسبب تكونها، والكيفية التي يمكن تغييرها من خلالها.

ولقد علم الباحثون أن الدلائل ربما تكون أي شيء، من مثير مرئي، أو من قطعة من الحلوى أو إعلان تليفزيوني إلى مكان معين، أو وقت محدد من اليوم، أو انفعال خاص، أو سلسلة من الأفكار، أو مجموعة من أشخاص بأعينهم، فربما تكون الأمور الروتينية معقدة، أو بسيطة، بشكل مدهش (تقاس بعض العادات - مثل التي ترتبط بالانفعالات - بالمللي ثانية). وربما تتراوح الجوائز من الطعام أو العقار الذي يسبب إحساساً جسديّاً محدداً، إلى الجوائز العاطفية، مثل الشعور بالفخر الذي يصاحب الثناء أو التهنئة الذاتية.

وفي كل التجارب تقريباً، كان الباحثون يعكسون اكتشافات "سكوير" مع "إيوجين": تتميز العادات بالقوة، ولكنها دقيقة للغاية. ومن الممكن أن تنشأ خارج مجال وعينا، أو يمكن تصميمها عن قصد. وهي غالباً ما تحدث دون تصريح منا، ولكن من الممكن إعادة تشكيلها عن طريق التلاعب بأجزائها. إنها تشكل حياتنا بدرجة تتخطى إدراكنا - إنها قوية للغاية، في الحقيقة، لدرجة أنها تدفع عقولنا إلى التمسك بها، مع استثناء كل شيء آخر، بما في ذلك التفكير السليم.

على سبيل المثال، درب الباحثون - في مجموعة من التجارب، التي تتبع المعهد الوطني الأمريكي لمعاقرة الكحوليات وإدمان الكحوليات)- الفئران على الضغط على رافعات استجابة لدلائل معينة إلى أن تحول هذا السلوك إلى عادة، وكانت الفئران دائماً ما تحصل علىالطعام كمكافأة لها، ثم كان العلماء يقومون بتسميم الطعام، بحيث أصيبت الفئران بالمرض الشديد، أو كهربة الأرضية، حتى تصاب الفئران بالصدمة عندما تتجه نحو مكافأتها. لقد عرفت الفئران أن الطعام والقفص أشياء خطيرة - ولذلك، عندما قدمت لها الحبيبات المسمومة في وعاء، أو عندما كانت ترى الأرضية المكهربة، كانت تبقى بعيداً. ورغم ذلك، عندما رأت الدلائل القديمة، كانت تضغط على الرافعات، وتأكل الطعام دون تفكير، أو تمشي على الأرضية، حتى عندما كانت تتقيأ، أو تقفز بسبب الكهرباء التي تسري في الأرضية. لقد كانت العادة متأصلة بقوة، لدرجة أن الفئران لم تستطع منع نفسها.

وليس من الصعب إيجاد مثال مشابه في عالم البشر. على سبيل المثال، فكر في الأطعمة الجاهزة. فمن المنطقي – عندما يتضور الأطفال جوعاً، أثناء قيادتك السيارة والعودة إلى المنزل بعد يوم طويل - أن تتوقف، هذه المرة فقط، عند مطعم ماكدونالدز أو برجر كينج. فهناك الوجبات ليست غالية، كما أن المذاق طيب للغاية. وفى النهاية، فإن وجبة واحدة من اللحم المصنع، والبطاطس المقلية المملحة، والصودا تثير قليلاً من المتاعب الصحية، أليس كذلك؟ فليس هذا أمراً تقوم به طوال الوقت.

ولكن العادات تحدث دون تصريح منا، فتشير الدراسات إلى أن العائلات عادة ما لا **تنوي** تناول الأطعمة الجاهزة بانتظام. وما يحدث هو أن مرة في كل شهر تتحول تدريجيّاً إلى مرة كل أسبوع، ثم مرتين في كل أسبوع - حيث تشكل الدلائل والجوائز عادة - إلى أن يصل الأطفال إلى تناول كمية غير صحية من الهامبورجر والبطاطس المقلية. وعندما حاول باحثون من جامعتي "نورث تكساس" و "يال"، فهم زيادة العائلات تدريجيّاً من استهلاك الأطعمة الجاهزة، اكتشفوا سلسلة من الدلائل والجوائز، التي لم يكن معظم العملاء يعرفون تأثيرها على سلوكياتهم. لقد اكتشف هؤلاء الباحثون حلقة العادة.

وعلى سبيل المثال، تبدو كل مطاعم ماكدونالدز متشابهة – حيث تحاول الشركة عن عمد توحيد التصميم الهندسي لمحلاتها، وما يقوله الموظفون لعملائهم، بحيث يكون كل شيء دليلًا مستمرًا لتحفيز الأمور الروتينيا لتناول الطعام. ويتم تجهيز الطعام، في بعض سلاسل المطاعم، على نحو خاص بحيث يقدم مكافأة فورية - على سبيل المثال، تُجهز البطاطس المقلية بحيث تبدأ في التفتت في اللحظة التي تلمس فيها لسانك، لكى تقدم دفعة سريعة من الملح والدهن في أسرع وقت ممكن، مما يسبب إثارة مراكز المتعة، وتثبيت المخ لهذا النمط، وكلها أمور مفيدة في تقوية حلقة العادة.

ولكن رغم ذلك، تتسم هذه العادات أيضاً بالدقة، فعندما يغلق أحد مطاعم الوجبات الجاهزة، فإن العائلات التي كانت تأكل فيه في السابق، غالباً ما ستبدأ في تناول طعام العشاء في المنزل، بدلًا من السعي ورا البحث عن مكان بديل، فحتى التغيرات البسيطة من الممكن أن تنهي النمط المعتاد، ولكن بما أننا كثيراً ما لا ندرك حلقات العادات هذه أثناء نموها، فإننا نغفل عن قدرتنا على التحكم بها، ولكن عن طريق ملاحظة الدلائل والجوائز، يمكننا تغيير الأمور الروتينية.

.4

بحلول عام 2000 - بعد مرور سبع سنوات على إصابة "إيوجين" بالمرض، حققت حياته نوعاً من التوازن. حيث كان يذهب للتمشية في كل صباح. وكان يتناول ما يريده، في بعض الأحيان خمس أو ست مرات في اليوم. وكانت زوجته تعرف أنه طالما ظل التليفزيون مفتوحاً على قناة History، كان "إيوجين" يستقر في مقعده الوثير، ويستمر في المشاهدة، بغض النظر عما إذا كانت القناة تعيد بث برامجها، أو تبث برامج جديدة؛ فلقد كان لا يستطيع أن يميز الفارق بينهما.

ورغم ذلك، عندما كبر "إيوجين" في السن، بدأت عاداته في التأثير على حياته بطريقة سلبية. فكان يطيل الجلوس، ويشاهد التليفزيون لساعات طويلة؛ لأنه لم يكن يشعر بالملل مطلقاً من العروض. وأصبح الأطباء يشعرون بالقلق على حالة قلبه. ولقد أخبر الأطباء "بفرلي" بأن تلزمه باتباع نظام غذائي من الأطعمة الصحية. ولقد حاولت، ولكن كان من الصعب أن تؤثر على عدد مرات تناوله للطعام، أو نوعية الأطعمة التي يتناولها. وكان "إيوجين" لا يتذكر تحذيراتها مطلقاً، فحتى لو كانت الثلاجة مليئة بالفاكهة والخضراوات، كان ينقب هنا وهناك حتى يجد اللحم المقدد والبيض. لقد كان هذا أمراً روتينيّاً بالنسبة له. ومع تقدمه في العمر، وازدياد ما أصاب عظامه من هشاشة شيئاً فشيئاً، نصح الأطباء بوجوب اتباعه درجة أكبر من الحيطة في جولاته للتمشية. ورغم ذلك، كان "إيوجين" يرى نفسه أصغر بعشرين عاماً، وكان لا يتذكر مطلقاً أن يتوخى الحيطة أثناء جولاته للتمشية.

وقد أخبرني "سكوير" قائلًا: "لقد كانت الذاكرة تثير إعجابي طوال حياتي. ثم قابلت "إيوجين بولي" ورأيت كيف أن الحياة يمكن أن تكون خصبة وثرية، حتى لو كان المرء لا يستطيع تذكرها؛ فالمخ يتمتع بقدرة مدهشة على العثور على السعادة، حتى لو اختفت ذكرياته.

ولكن من الصعب أن يضع المرء حدّاً لهذا الأمر، مما يؤدي إلى حدوث نتائج عكسية".

ولقد حاولت "بفرلي" استخدام فهمها للعادات من أجل مساعدة "إيوجين" على تجنب المشكلات مع تقدمه

في السن، ولقد اكتشفت أنها تستطيع اختزال بعض أنماطه شديدة السوء، عن طريق إدخال دلائل جديدة، فعندما كانت لا تحتفظ باللحم المقدد في الثلاجة، كان "إيوجين" لا يتناول الإفطار غير الصحي عدة مرات. وعندما وضعت السلطة بجوار مقعده، كان يأخذ منها في بعض الأحيان، ومع تحول هذه الوجبة إلى عادة، توقف "إيوجين" عن البحث عن تحلية في المطبخ، وتحسن نظامه الصحي بشكل تدريجي.

ورغم هذه الجهود، استمرت صحة "إيوجين" في التدهور. وفي أحد الأيام الربيعية، كان يشاهد التليفزيون، عندما صاح فجأة. فاندفعت "بفرلي" إلى الغرفة، ورأته يقبض على صدره، فاتصلت على الفور بعربة الإسعاف. وفي المستشفى، شخص الأطباء الحالة على أنها نوبة قلبية ثانوية. وفي ذلك الوقت، زال الألم، وكان "إيوجين" يصارع من أجل الخروج من سريره. وفي تلك الليلة، استمر "إيوجين" في نزع أجهزة المراقبة المتصلة بصدره، بحيث يمكنه التقلب والنوم. فكانت أجهزة الإنذار تدوي، وتسرع الممرضات إلى الحجرة. وكانت الممرضات يحاولن إيقافه عن العبث بأجهزة الاستشعار، عن طريق لصق الأسلاك في مكانها، وإخباره بأنهم قد يستخدمون القيود إذا استمر في إثارة الفوضى. ولم ينجح أي شيء من هذا. لقد نسي التهديدات بمجرد إطلاقها.

ثم أخبرت ابنته إحدى الممرضات بأن تحاول الثناء عليه بسبب استعداده للبقاء ثابتاً، وتكرار الثناء مراراً وتكراراً، في كل مرة تراه فيها. لقد أخبرتني ابنته "كارول رايس" قائلة: "لقد أردنا - كما تعلم - أن نقحم شعوره بالفخر في الموضوع. فكلنا نقول: "آه، يا أبي، إنك تقوم بشيء مهم بالفعل للعلم عندما تترك هذه الأدوات في مكانها"". ولقد بدأت الممرضات يعاملنه بحنان بالغ. ولقد أحب هذا الأمر. وبعد مرور يومين، كان يقوم بأي شيء يطلبنه منه. وبعد أسبوع، عاد "إيوجين" إلى المنزل.

وبعد ذلك - في خريف عام 2008 - أثناء مشيه خلال حجرة المعيشة، تعثر في حافة بالقرب من المدفأة، فوقع وكسر وركه. وفي المستشفى، كان "سكوير" وفريقه يخشون أن تنتاب "إيوجين" نوبات من الذعر عندما لا يتعرف على المكان الذي يتواجد فيه. ولذلك، تركوا ملاحظات بجوار سريره توضح ما حدث، وقاموا بلصق صور أولاده على الحوائط. وكانت زوجته وأطفاله يأتون كل يوم لزيارته.

ولكن "إيوجين" لم يشعر بالقلق مطلقاً. ولم يسأل مطلقاً عن سبب تواجده في المستشفى. قال "سكوير": "لقد كان يبدو أنه يشعر بالسلام مع كل الشكوك التي تحيط بهذه المرحلة. لقد مر عليه خمسة عشر عاماً منذ أن فقد ذاكرته. لقد بدا كأن عقله كان يعرف أن هناك بعض الأشياء التي لن يفهمها أبداً، وأنه لا بأس بذلك".

وكانت "بفرلي" تأتي إلى المستشفى في كل يوم. وقد أخبرتني قائلة: "لقد كنت أقضي وقتاً طويلًا فم التحدث إليه. لقد كنت أخبره بأنني أحبه، وأخبره عن أطفالنا وعن الحياة الطيبة التي كنا نحظى بها، وكنت أشير إلى الصور وأتكلم عن مدى حب الآخرين له وإعجابهم به. لقد تزوجنا منذ سبعة وخمسين عاماً، وقضينا اثنين وأربعين عاماً منها في علاقة زوجية طبيعية حقيقية. وفى بعض الأحيان، كان الأمر يصبح صعباً، لأنني كنت أرغب بشدة في استعادة زوجى الطبيعي المعافى. ولكنني كنت أعرف على الأقل أنه يشعر بالسعادة".

وبعد مرور أسابيع قليلة، أتت ابنته لزيارته، فسألها "إيوجين" عندما وصلت: "ما الخطة؟" فأخذته "كارول" إلى الخارج على كرسي متحرك، إلى حديقة المستشفى. قال "إيوجين": "إنه يوم جميل. إن الطقس

جميل للغاية، أليس كذلك؟" وبدأت ابنته في التحدث إليه عن أطفالها، وأنهم يلعبون مع الكلب. لقد كانت تعتقد أنه يستطيع أن يعود إلى المنزل قريباً. وبينما كانت الشمس في طريقها إلى الغروب، بدأت في الاستعداد لأخذه إلى الداخل.

نظر "إيوجين" إليها.

وقال: "إنني سعيد الحظ لأن لديَّ ابنة مثلك". لقد فوجئت الابنة، ولم تستطع تذكر آخر مرة قال فيها شيئاً لطيفاً للغاية مثل هذا.

وردت عليه ابنته: "وأنا سعيدة الحظ لأنك والدي".

فقال لها: "يا إلهي، إنه يوم جميل. ما رأيك في الطقس؟".

وفي تلك الليلة - في الساعة الواحدة صباحاً - رن هاتف "بفرلي". كان المتصل هو أحد أطباء "إيوجين"، الذي أخبرها بأن "إيوجين" تعرض لنوبة قلبية حادة، وأن الطاقم قام بعمل كل شيء ممكن، ولكنهم لم يستطيعوا إنعاشه. لقد رحل "إيوجين". وبعد موته، كرمه الباحثون، وكانت صور الأشعة لمخه موضع دراسة مئات المختبرات وكليات الطب.

وأخبرتني "بفرلي" قائلة: "إنني أعلم بأنه كان سيصبح فخوراً لو علم مدى ما قدمه للعلم. لقد أخبرني، بعد فترة بسيطة من زواجنا، بأنه يريد أن يقوم بشيء مهم في حياته، شيء يحدث فارقاً، ولقد فعل، ولكنه لم يكن يتذكر قط ما قام به".

٢

الفصل الثاني

العقل المتلهف
كيفية ترسيخ العادات الجديدة

.1

ذات يوم في بداية تسعينيات القرن الماضي، جاء صديق قديم إلى مدير تنفيذي أمريكي بارز، يدعى "كلود سي. هوبكنز"، بفكرة جديدة، فقد أوضح الصديق أنه اكتشف منتجاً مدهشاً، وأنه مقتنع بأن هذا المنتج سيحقق النجاح. لقد كان معجوناً للأسنان - اختراعاً رغوياً بطعم النعناع - أطلق عليه اسم "بيبسودينت" (Pepsodent). ولقد اشترك في الأمر بعض المستثمرين المخاطرين ـ قام أحدهم بسلسلة من الصفقات الخاسرة في الأراضي؛ وكانت هناك شائعات بأن مستثمراً آخر كان يرتبط بالغوغاء - ولكن الصديق وعد بأن يزداد حجم المشروع بدرجة كبيرة للغاية، إذا وافق "هوبكنز" على المساعدة على تصميم حملة قومية للدعاية.

وفي ذلك الوقت، كان "هوبكنز" يعتلي قمة صناعة مزدهرة نادراً ما كانت موجودة منذ عقود قليلة سابقة عليه: الدعاية والإعلانات. لقد كان "هوبكنز" هو الرجل الذي أقنع الأمريكيين بشراء أحد المشروبات، عن طريق التفاخر بأن الشركة تنظف زجاجاتها "بالبخار الحي"، مع إهمال ذكر أن كل الشركات الأخرى تستخدم الأسلوب ذاته. لقد أغرى ملايين السيدات بشراء صابون "بالموليف" (Palmolive)، عن طريق الإعلان بأن "كليوباترا" كانت تستحم به، رغم الاعتراضات المضطربة من جانب علماء التاريخ الغاضبين. ولقد جعل منتج Puffed Wheat (وهو منتج لحبوب القمح المنتفخة) مشهوراً عن طريق القول بأنه "يتم التصويب عليه من المسدسات" حتى تنتفخ الحبوب "التصل

إلى ثمانية أضعاف الحجم الطبيعي". ولقد ساعد على تحويل عشرات من المنتجات المجهولة في السابق- حبوب شوفان "كوايكر أوتس"، ــ وإطارات السيارات "جودبير"، ومنظف السجاد "بيسيل"، وعلب الفول واللحم "فان كامبس" - إلى أسماء تعرفها الأسرة. ومن خلال هذه الأعمال، أصبح "هوبكنز" ثرياً للغاية لدرجة أن سيرته الذاتية التي حققت أفضل المبيعات والتي صدرت بعنوان *My Life in Advertising*، كرست فقرات طويلة للتحدث عن صعوبات إنفاق الكثير من المال.

ولقد كان "كلود هوبكنز" مشهوراً بصياغة مجموعة من القواعد التي توضح كيفية إيجاد عادات جديدة بين العملاء. ولقد ساعدت هذه القواعد على تحول مسار بعض المجالات، وتحولت في النهاية إلى حكم تقليدية بين المسوقين، ومصلحي التعليم، وخبراء الصحة العامة، والسياسيين، والمديرين التنفيذيين. وحتى في الوقت الحاضر، فإن قواعد "هوبكنز" ما زالت تؤثر على كل شيء من كيفية شرائنا لمواد التنظيف، إلى الأدوات التي تستخدمها الحكومة من أجل القضاء على الأمراض. إنها أساسية في ترسيخ أية أمور روتينية جديدة.

ورغم ذلك، عندما اقترح الصديق القديم على "هوبكنز" معجون الأسنان "بيبسودينت"، أظهر رجل الإعلانات اهتماماً قليلًا فحسب. لم يكن يخفى على أحد أن صحة أسنان الأمريكيين في تدهور شديد. ومع ازدياد الأمة الأمريكية ثراء، بدأ الأمريكيون في شراء كميات أكبر من الأطعمة المصنعة المحلاة. وعندما بدأت الحكومة إعداد الرجال من أجل الحرب العالمية الأولى، كانت أسنان عدد كبير جدّاً من المجندين مصابة بالتسوس، لدرجة أن المسئولين قالوا إن سوء الحالة الصحية للأسنان يمثل خطراً يهدد الأمن القومي.

ولكن - كما كان يعلم "هوبكنز" - فإن بيع معجون للأسنان يعد انتحاراً تجاريّاً؛ حيث كان يوجد بالفعل جيش من البائعين المتجولين من منزل لآخر، الذين يبيعون أشياء مريبة - كالمساحيق ومواد الأسنان - والذين كان معظمهم على حافة الإفلاس.

وكانت المشكلة تتمثل في أنه نادراً ما كان الشخص يشترى معجوناً للأسنان؛ لأنه نادراً ما كان أحدهم يغسل أسنانه بالفرشاة، رغم مشكلات الأسنان المتفشية في الأمة.

ولذلك، فكر "هوبكنز" في اقتراح صديقه القديم قليلًا، ثم رفضه. والتزم "هوبكنز" بالإعلان عن الصابون وحبوب الطعام، وقال في سيرته الذاتية: "إنني لم أر طريقة لتثقيف عامة الناس بالنظريات الفنية لمعجون الأسنان". ورغم ذلك، كان الصديق يتميز بالمثابرة. فعاد مرات ومرات، وأخذ يناشد الأنا المتضخمة لدى "هوبكنز" حتى استسلم رجل الإعلانات في النهاية.

كتب "هوبكنز": "لقد وافقت في النهاية على القيام بالحملة إذا منحني خياراً لمدة ستة شهور على حزمة من الأسهم". ولقد وافق الصديق.

ولقد كان هذا أكثر القرارات التي اتخذها "هوبكنز" في حياته حكمة.

ففي خلال خمس سنوات من هذه الشراكة، حول "هوبكنز" معجون الأسنان "بيبسودينت" إلى أحد أكثر المنتجات شهرة على وجه الكرة الأرضية، وساعد - عن غير قصد - على ترسيخ عادة غسيل الأسنان

بالفرشاة، التي انتشرت عبر أمريكا بسرعة مذهلة. وسرعان ما كان الجميع، بدءاً من "شيرلي تيمبل" حتى "كلارك جيبل" يتفاخرون بابتسامة "بيبسودينت". وبحلول عام 1930، كان "بيبسودينت" يباع في الصين، وجنوب إفريقيا، والبرازيل، وألمانيا، وتقريباً في كل مكان آخر يستطيع أن يسوق فيه "هوبكنز" الإعلانات. وبعد مرور عشر سنوات على إطلاق أول حملة لـ"بيبسودينت"، اكتشف خبراء استطلاعات الرأي أن غسيل الأسنان بالفرشاة أصبح إحدى شعائر نصف الشعب الأمريكي. لقد ساعد "هوبكنز" على جعل غسل الأسنان بالفرشاة نشاطاً يومياً.

ويفخر "هوبكنز" فيما بعد بأن سر النجاح كان يرجع إلى اكتشاف نوع معين من الدلائل والمكافآت التي دعمت نوعاً معيناً من العادات. إنها نوع من الكيمياء القوية التي لا تزال مبادئ أساسية يستخدمها مصممو ألعاب الفيديو جيم، والشركات الغذائية، والمستشفيات، والملايين من مندوبي المبيعات حول العالم، حتى الآن. لقد علمنا "إيوجين بولي" حلقة العادة، ولكن "كلود هوبكنز" هو الذي أظهر كيف يمكن تنشئة العادات الجديدة وترسيخها.

إذن، ما الذي فعله "هوبكنز" بالضبط؟

لقد أوجد الرغبة، واتضح أن هذه الرغبة هى التي سهلت نجاح الدلائل والجوائز. إن هذه الرغبة هى التي تعزز حلقة العادة.

إن أحد الأساليب التكتيكية المميزة طوال المسيرة المهنية لـ"هوبكنز" كان يتمثل في العثور على محفزات بسيطة من أجل إقناع العملاء باستخدام منتجاته كل يوم. فكان - على سبيل المثال - يبيع حبوب شوفان "كواكر أوتس" على أنها حبوب للإفطار يمكنها إمداد الجسم بالطاقة لمدة أربع وعشرين ساعة - ولكن شريطة أن تتناول طبقاً في كل يوم. وكان يبيع مستحضرات طبية تعالج المعدة، وآلام المفاصل، والجلد المتضرر و"المشكلات النسائية" - ولكن شريطة أن تتناول المستحضر عند ظهور الأعراض الأولى. وسرعان ما أصبح الناس يلتهمون وجبة الشوفان مع طلوع النهار، ويشربون جرعات كبيرة من زجاجات بنية صغيرة، كلما شعروا بأي أثر من التعب، الذي غالباً ما كان يحدث، كلما شاءت الأقدار - مرة واحدة في كل يوم تقريباً.

ومن أجل بيع "بيبسودينت"، كان "هوبكنز" بحاجة إلى محفز يبرر استخدام معجون الأسنان يومياً، فجلس مع كومة من كتب طب الأسنان. وقد كتب فيما بعد: "لقد كانت قراءة جوفاء. ولكن في وسط أحد الكتب، وجدت إشارة إلى اللويحات المخاطية على الأسنان، والتي أطلقت عليها فيما بعد اسم "film" (الغشاء). ولقد ألهمني هذا فكرة جذابة، فلقد قررت الإعلان عن معجون الأسنان على أنه مبدع للجمال، ويمكنه التعامل مع هذا الغشاء القاتم".

وفي التركيز على غشاء الأسنان، كان "هوبكنز" يتجاهل فكرة أن الغشاء نفسه دائماً ما يغطي أسنان الناس، وكان يبدو أنه لا يزعج أحداً، ويتكون هذا الغطاء بطريقة طبيعية حول الأسنان، بغض النظر عما تأكله، أو عدد مرات غسيلك للأسنان.

ولم يكن الناس ينتبهون كثيراً لهذا الأمر قط، وكانت هناك أسباب قليلة توجب عليهم القيام بذلك: حيث يمكنك التخلص من الغشاء عن طريق أكل تفاحة، أو تمرير إصبعك على أسنانك، أو غسل أسنانك بالفرشاة، أو مضمضة أحد السوائل في فمك. فلم يكن معجون الأسنان يفعل شيئاً من أجل المساعدة على إزالة هذا الغشاء. وفي الحقيقة، فقد أعلن أحد الباحثين الرواد في مجال الأسنان أن كل أنواع معجون الأسنان ــ خاصة معجون "بيبسودينت" ــ ليست لها قيمة.

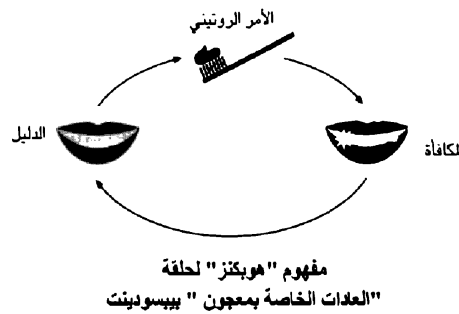
ولكن هذا لم يمنع "هوبكنز" من استغلال اكتشافه، فقد قرر أن هناك دليلًا يمكنه تحفيز هذه العادة وسرعان ما غطت إعلانات معجون "بيبسودينت" المدن.

كان أحد الإعلانات يقول: "مرر لسانك على أسنانك فحسب، **وسوف تشعر بوجود الغشاء** - وهو الشيء الذي يجعل أسنانك "تمرض"، ويسبب التسوس".

وكان هناك إعلان آخر، يتحدث عن جمال الابتسامة، يقول: "انظر إلى عدد الأسنان الجميلة التي تراها في كل مكان. إن ملايين البشر يستخدمون أسلوباً جديداً في تنظيف الأسنان. لماذا قد ترغب أية امرأة في وجود غشاء داكن اللون على أسنانها؟ معجون "بيبسودينت" يزيل هذا الغشاء!".

لقد كانت عبقرية هذه النداءات تتمثل في أنها كانت تعتمد على دليل ــ غشاء الأسنان ــ عالمي التواجد، ويستحيل تجاهله. ولقد اتضح أن إخبار شخص ما بإمرار لسانه على أسنانه كان من المحتمل أن يدفعه إلى القيام بذلك الفعل. وعندما كان الناس يفعلون ذلك، كانوا يشعرون بوجود غشاء رقيق. لقد اكتشف "هوبكنز" دليلًا بسيطاً، ظل موجوداً لفترة طويلة من الزمن، وكان يسهل استخدامه في التحفيز، لدرجة أن الإعلان كان يستطيع أن يجعل الناس يستجيبون له على نحو تلقائي.

علاوة على ذلك، كانت الجائزة، كما كان "هوبكنز" يتصور، مغرية للغاية. ففي النهاية، من ذا الذي لا يريد أن يكون أكثر جمالًا؟ ومن ذا الذي لا يريد ابتسامة أكثر جاذبية؟ خاصة عندما يكون كل ما يحتاج إليه الأمر هو غسيل سريع للأسنان بمعجون "بيبسودينت"؟

مفهوم "هوبكنز" لحلقة
"العادات الخاصة بمعجون " بيبسودينت

وبعد إطلاق الحملة، مر أسبوع هادئ. ومر الأسبوع الثاني. وفي الأسبوع الثالث، انهالت الطلبات. لقد كان هناك عدد كبير جدّاً من طلبات شراء معجون "بيبسودينت"، لدرجة أن الشركة لم تستطع تلبيتها جميعاً. وفي خلال ثلاث سنوات، أصبح المنتج عالميّاً، وقام "هوبكنز" بصياغة إعلانات باللغة الإسبانية، والألمانية، والصينية. وفي خلال عشر سنوات، أصبح معجون "بيبسودينت" أحد أكثر السلع مبيعاً في العالم، وظل

يحقق أفضل المبيعات في أمريكا لما يزيد على ثلاثين عاماً.

قبل أن يظهر معجون "بيبسودينت"، كان 7 % فقط من الأمريكيين يملكون علباً لمعجون الأسنان في خزانة الأدوية. وبعد مرور عشر سنوات على انتشار حملة "هوبكنز" الإعلانية على مستوى الأمة، قفز هذا الرقم إلى 65 %. وقرب نهاية الحرب العالمية الثانية، قلت مخاوف الجيش حيال أسنان المجندين؛ حيث أصبح هناك عدد كبير جداً من الجنود الذين يغسلون أسنانهم بالفرشاة في كل يوم.

لقد كتب "هوبكنز" بعد مرور سنوات قليلة على ظهور معجون الأسنان "بيبسودينت" على الأرفف: "لقد حصلت لنفسي على مليون دولار من "بيبسودينت"". ولقد أشار "هوبكنز" إلى أن سر ذلك يرجع إلى أنه "عرف علم النفس البشري المناسب". وكان علم النفس هذا يرتكز على قاعدتين أساسيتين:

أولًا: البحث عن دليل بسيط وواضح.

ثانياً: تحديد المكافآت بطريقة واضحة.

ولقد بشر "هوبكنز" بأنه إذا قام المرء بهذين العنصرين بطريقة صحيحة، فسوف تسير الأمور كالسحر. انظر إلى معجون "بيبسودينت": لقد حدد "هوبكنز" الدليل: غشاء الأسنان ، والجائزة : أسنان جميلة - مما أقنع ملايين البشر بأن يبدءوا في القيام بطقس يومي. وحتى في الوقت الحاضر، تمثل قواعد "هوبكنز" أساساً لكتب التسويق، وقاعدة لانطلاق ملايين الحملات الإعلانية.

ولقد تم استخدام هذه المبادئ في ترسيخ آلاف العادات الأخرى ــ غالباً دون أن يدرك الناس أنهم يقتبسون من معادلة "هوبكنز". على سبيل المثال، أظهرت الدراسات التي تناولت الأشخاص الذين بدءوا تدريبات رياضية روتينية جديدة بطريقة ناجحة - أنهم أكثر احتمالًا للالتزام بخطة أسبوعية للتدريب إذ اختاروا دليلًا معيناً ، مثل الجري حالما يصلون إلى المنزل بعد العودة من العمل وجائزة واضحة كتناول مشروب معين أو قضاء أمسية في مشاهدة التليفزيون دون الشعور بالذنب. وتشير الأبحاث الخاصة بأنظمة الحمية الغذائية إلى أن ترسيخ عادات غذائية جديدة يتطلب دليلًا محدداً سلفاً ــ مثل قوائم الطعام المخططة مسبقاً ــ وجوائز بسيطة لمتبعي هذه الأنظمة عندما يلتزمون بأهدافهم.

كتب "هوبكنز" يقول: "لقد جاء الوقت الذي وصل فيه مجال الإعلانات في بعض الأيدي إلى مرتبة العلم. لقد أصبح مجال الإعلانات ــ الذي كان مقامرة فيما مضى ــ أحد أكثر المشروعات التجارية التي تتميز بالأمان، في ظل التوجيهات الصائبة".

لقد كان الأمر مبعثاً للفخر. ولكن - رغم ذلك - اتضح أن قاعدتي "هوبكنز" لا تكفيان. فهناك قاعدة ثالثة أيضاً يجب تحقيقها من أجل ترسيخ العادات - قاعدة دقيقة للغاية لدرجة أن "هوبكنز" نفسه كان يعتمد عليها دون أن يدري بوجودها. وتفسر هذه القاعدة كل شيء، بداية من سبب الصعوبة الشديدة لتجاهل علبة الكعك المحلى، إلى الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل الركض في الصباح إلى أمر روتيني هين تقريباً.

.2

لقد كان العلماء والمديرون التنفيذيون للتسويق في شركة "بروكتر آند جامبل" مجتمعين حول مائدة محطمة، في حجرة صغيرة بدون نوافذ، يقرأون نصّاً لمقابلة مع امرأة تمتلك تسع قطط، عندما قالت واحدة من

الحضور - في النهاية - أن الجميع كانوا يفكرون.

قالت: "إذا طردنا من أعمالنا، فما الذي سيحدث بالضبط؟ هل سيظهر رجال الأمن، ويخرجوننا، أم أننا سنحصل على نوع من التحذير المسبق؟".

حدق إليها " دريك ستيمسون" - قائد الفريق - الذي كان نجماً صاعداً في الشركة في وقت من الأوقات.

ورد عليها قائلًا: "لا أعلم". لقد كان أشعث الشعر، ويبدو التعب على عينيه. "إننى لم أعتقد أبداً أن الأمور ستصل إلى هذه الدرجة من السوء. لقد أخبروني بأن إدارة هذا المشروع عملية ترويجية".

حدث هذا في عام 1996، وكانت المجموعة حول المائدة تكتشف - رغم تأكيدات "كلود هوبكنز" - مدى التخبط الذي يمكن أن يصيب عملية بيع شيء ما. لقد كانوا يعملون جميعاً في واحدة من أكبر شركات السلع الاستهلاكية على وجه البسيطة، الشركة التي تقف وراء شرائح البطاطس Pringles "برينجلز"، وزيت الشعر Olay "أوليه"، والمناشف الورقية Bounty "باونتي"، ومستحضرات التجميل CoverGirl "كوفرجيرل"، ووسائل تنظيف الأطباق Dawn "داون"، ومنعم ومعطر الملابس Downy "داوني"، وبطاريات Duracell "ديوراسيل"، بالإضافة إلى عشرات من العلامات التجارية الأخرى. لقد جمعت شركة "بروكتر آند جامبل" بيانات أكثر من أي تاجر آخر في العالم، وكانت تعتمد على أساليب إحصائية معقدة في وضع حملاتها التسويقية. لقد كانت الشركة جيدة بشكل مذهل في معرفة طرق بيع الأشياء. ففي سوق منظفات الملابس وحدها، كانت منتجات شركة "بروكتر آند جامبل" تنظف واحدة من كل اثنتين من حمولات الغسيل في أمريكا. وكانت إيراداتها تتجاوز 35 بليون دولار أمريكي سنوياً.

ولكن رغم ذلك، كان فريق "ستيمسون" ـ الذي أسندت إليه مهمة تصميم حملة إعلانية لأحد منتجات شركة "بروكتر آند جامبل" الجديدة المبشرة بالنجاح ـ على حافة الفشل. فلقد أنفقت الشركة ملايين الدولارات في تطوير رذاذ يمكنه إزالة الروائح السيئة من كل أنواع الأقمشة تقريباً. وكان الباحثون في هذه الغرفة الصغيرة جداً - الخالية من النوافذ ـ لا يملكون أية فكرة تشجع الناس على شراء هذا المنتج.

وكان هذا الرذاذ قد ظهر قبل ذلك بثلاث سنوات، عندما كان أحد الكيميائيين، في شركة "بروكتر آند جامبل"، يعمل على مادة تسمى هيدروكسي بروبيل بيتا سيكلوديكسترين، أو HPBCD، في أحد المختبرات. لقد كان هذا الكيميائي مدخناً. وعادة ما كانت ملابسه تبعث رائحة مثل منفضة السجائر. وفى أحد الأيام، بعد العمل على مادة HPBCD (هيدروكسي بروبيل بيتا سيكلوديكسترين)، حيته زوجته لدى الباب عند قدومه إلى المنزل.

وسألته: "هل أقلعت عن التدخين؟".

فأجابها:"لا". وانتابته الشكوك، فلقد كانت زوجته تضايقه منذ سنوات لكي يقلع عن السجائر، وبدا الأمر كأنه نوع من التحايل النفسي العكسي.

وقالت له: "لا تنبعث منك رائحة التدخين، على الإطلاق".

وفي اليوم التالي، عاد الكيميائي إلى المعمل وبدأ في إجراء التجارب على مادة HPBCD (هيدروكسي بروبيل بيتا سيكلوديكسترين)، والعديد من الروائح. وسرعان، ما أصبح لديه مئات من القوارير التي تحتوي على أقمشة تنبعث منها روائح كريهة مثل الكلب المبتل، والسيجار، والجوارب التي تفوح منها رائحة العرق،

والطعام الفاسد، والقمصان المتعفنة، والمناشف المتسخة. وعندما وضع مادة HPBCD (هيدروكسي بروبيل بيتا سيكلوديكسترين) في الماء، ونثره على العينات، تحللت الروائح إلى جزيئات كيميائية، وبعد أن جف الرذاذ، اختفت الرائحة.

وعندما شرح الكيميائي نتائجه للمديرين التنفيذيين في شركة "بروكتر آند جامبل"، ظهر عليهم الشعور بالبهجة. ولقد كانت الأبحاث التسويقية تشير ــ لسنوات ــ إلى أن المستهلكين كانوا يطلبون شيئاً يمكنه التخلص من الروائح الكريهة - ليس تغطية الروائح، بل التخلص منها نهائيّاً. وعندما قابل فريق من الباحثين العملاء، اكتشفوا أن العديد من العملاء كانوا يتركون بلوزاتهم أو سراويلهم بالخارج بعد قضاء ليلة في أحد المقاهي أو الحفلات. قالت إحدى السيدات: "لقد كانت هناك رائحة تنبعث من ملابسي مثل رائحة السجائر، وأنا لا أريد أن أدفع للتنظيف الجاف في كل مرة أخرج فيها من المنزل".

وهكذا أطلقت شركة "بروكتر آند جامبل"، بعد أن شعرت بوجود فرصة سانحة، مشروعاً سريّاً للغاية لتحويل مادة HPBCD (هيدروكسي بروبيل بيتا سيكلوديكسترين) إلى منتج عملي. وأنفقت الشركة ملايين الدولارات من أجل الوصول إلى التركيبة المثالية، وأنتجت في النهاية سائلًا لا لون له، ولا رائحة، يمكنه إزالة كل الروائح الخبيثة تقريباً، وكان العلم المستخدم في الرذاذ متقدماً للغاية، لدرجة أن وكالة الفضاء الأمريكية "ناسا" استخدمته في النهاية لتنظيف الأجزاء الداخلية في المكوك الفضائي بعد عودته من الفضاء. وكان أفضل شيء يتميز به هذا الرذاذ هو أنه رخيص في تصنيعه، ولا يترك بقعاً، ويمكنه أن يجعل أية أريكة نتنة، أو أي معطف قديم، أو الأجزاء الداخلية الملطخة في السيارات تبدو لا رائحة لها بشكل جيد. لقد كان المشروع مغامرة كبرى، ولكن شركة "بروكتر آند جامبل" كانت تستعد في ذلك الوقت لحصد البلايين - عندما يمكنهم التوصل إلى حملة التسويق المناسبة.

ولقد قررت الشركة تسمية هذا المنتج "فيبريز" Febreze، وطلبت من "ستيمسون"- عبقري، يبلغ من العمر واحداً وثلاثين عاماً - وله خلفية في الرياضيات وعلم النفس، أن يتولى قيادة فريق التسويق. وكان "ستيمسون" رجلًا طويل القامة، ويتمتع بالوسامة، ورقة الصوت، والذوق الراقي في الطعام. (قال "ستيمسون" ذات مرة لأحد زملائه: "إنني أفضل أن يدخن أولادي التبغ على أن يأكلوا في ماكدونالدز"). وقبل الانضمام إلى شركة "بروكتر آند جامبل"، قضى "ستيمسون" خمس سنوات في شارع وول ستريت من أجل تصميم نماذج رياضية في اختيار الأسهم. وعندما انتقل إلى مدينة سينسيناتي، حيث المقر الرئيسي لشركة "بروكتر آند جامبل"، تمت الاستفادة منه في المساعدة على إدارة أنشطة تجارية مهمة، بما في ذلك ورق تجفيف الملابس "باونس" Bounce، ومنعم ومعطر الأقمشة "داوني" Downy. ولكن "فيبريز" Febreze كان مختلفاً. لقد كان ذلك فرصة لإطلاق فئة جديدة تماماً من المنتجات - لإضافة شيء، لم يكن موجوداً من قبل، إلى عربة تسوق المستهلكين. وكل ما كان يجب على "ستيمسون" القيام به هو معرفة كيفية تحويل هذا المنتج إلى عادة، وبعدها سيطير من الأرفف. ما مدى الصعوبة التي يمكن أن تكون في هذا الأمر؟

لقد قرر "ستيمسون" وزملاؤه في العمل تقديم "فيبريز" في عدد قليل من الأسواق الاختبارية - مدينة فونيكس، ومدينة سولت ليك، ومدينة بويز. وطاروا إلى هذه المدن، وسلموا عينات، وسألوا الناس عما إذا كان

يمكنهم زيارتهم في منازلهم. وعلى مدار شهرين، زاروا مئات من المنازل. وأحرزوا أول تقدم كبير عندما زاروا حارسة حديقة في مدينة فونيكس. لقد كانت في أواخر العشرينيات من عمرها، وكانت تعيش وحدها. وكانت وظيفتها تقتضي منها اصطياد الحيوانات التي تتجول في الصحراء. فكانت تمسك بذئب البراري، والراكون، وأحياناً الأسد الجبلي، والظربان ــ بل الكثير والكثير من الظربان، وكم نفثت هذه الظربان رائحتها الكريهة عليها، عندما كانت تمسك بها.

قالت الحارسة لـ"ستيمسون" وزملائه، بينما كانوا يجلسون في غرفة المعيشة في منزلها: "إنني وحيدة، وأرغب في أن أجد شخصاً أنجب منه أطفالًا. لقد ذهبت إلى الكثير من اللقاءات الرومانسية. أعني ــ أعتقد ــ أنني جذابة، أتعلم؟ أنا ذكية، وأشعر بأنني صيد جيد".

وأوضحت أن حياتها الرومانسية كانت مصابة بالشلل، لأن كل شيء في حياتها كانت تنبعث منه رائحة الظربان: منزلها، وسيارتها، وملابسها، وحذاءها الطويل، ويديها، وستائرها، وحتى سريرها. لقد جربت كل أنواع العلاج، فقامت بشراء أنواع خاصة من الصابون والشامبو. وحرقت شموعاً، واستخدمت أجهزة تنظيف غالية الثمن للسجاد. ولم يأت شيء بنتيجة نافعة.

قالت لهم: "عندما أخرج في أحد اللقاءات، أصاب بأثر ضئيل من شيء يبعث رائحة مثل رائحة الظربان، وأبدأ في التفكير المهووس في ذلك. ثم أبدأ أسأل نفسي: "هل يشم الآخرون هذه الرائحة؟" ماذا لو أحضرتهم إلى المنزل وأرادوا أن يغادر؟

لقد تعرفت في العام الماضي على رجل لطيف بالفعل، رجل أحببته بالفعل، وانتظرت طويلًا لكي أدعو لتناول العشاء بمنزلي. وفي النهاية، أتى، واعتقدت أن كل شيء يسير على ما يرام. وفي اليوم التالي، أخبرني بأنه يريد "أن يقطع العلاقة مؤقتاً". لقد كان مهذباً بالفعل حيال الأمر، ولكن التساؤل ظل يدور في رأسي: "هل كان هذا بسبب الرائحة؟"".

قال لها "ستيمسون": "حسناً، إنني سعيد أنك حصلت على فرصة لتجربة "فيبريز"".

"هل أعجبك؟".

نظرت إليه، وهي تبكي.

قالت: "إنني أريد أن أشكركم. لقد غيَّر هذا الرذاذ حياتي".

فبعد أن تلقت عينات من "فيبريز"، ذهبت إلى المنزل ونثرت الرذاذ على الأريكة، والستائر، والسجاد، وأغطية السرير، وملابسها الجينز، وزيها الرسمي، والأجزاء الداخلية في سيارتها. ولقد نفدت العلبة، ولذلك، ذهبت وحصلت على علبة أخرى، ونثرت الرذاذ على كل شيء آخر.

وقالت المرأة: "لقد طلبت من كل أصدقائي زيارتي، ولم يستطيعوا أن يشموا أي شيء. لقد اختفت رائحة الظربان".

وعندئذ، أخذت المرأة تبكي بشدة لدرجة أن أحد زملاء "ستيمسون" أخذ يربت على كتفها، ثم قالت: "شكراً جزيلًا. إنني أشعر بأنني حرة. شكراً لكم. إن هذا المنتج مهم للغاية".

تشمم "ستيمسون" الهواء داخل غرفة معيشتها! ولم يستطع أن يشم أي شيء. وعندئذ قال لنفسه: **إننا سنجني ثروة طائلة من وراء هذا الشيء**.

وعاد "ستيمسون" وزملاؤه إلى المقر الرئيسي لشركة "بروكتر آند جامبل"، وبدءوا في مراجعة الحملة التسويقية التي كانوا على وشك إطلاقها. ولقد قرروا أن السبيل الأساسي لبيع "فيبريز" سيكون نقل الإحساس بالراحة التي شعرت بها حارسة الحديقة. لقد كان يجب عليهم أن يقدموا "فيبريز" كشيء سيتيح للناس أن ينأوا بأنفسهم عن الشعور بالحرج. لقد كان الفريق بأكمله يعرف قواعد "كلود هوبكنز"، أو التجسيدات الحديثة التي تملأ كتب كليات إدارة الأعمال. لقد أرادوا أن يحافظوا على بساطة الإعلان: البحث عن دليل واضح، وتحديد الجوائز بطريقة واضحة.

وقام الفريق بتصميم اثنين من الإعلانات التليفزيونية. كان الأول يظهر امرأة تتحدث عن قسم التدخين في أحد المطاعم. فكلما أكلت هناك، كانت رائحة معطفها تبدو مثل السجائر. وأخبرها أحد الأصدقاء بأنها سوف تتخلص من هذه الرائحة، لو استخدمت "فيبريز". الدليل: رائحة السجائر. الجائزة: التخلص من الرائحة الكريهة للملابس. وكان الإعلان الثاني يعرض امرأة تشعر بالقلق على كلبتها

ـ"صوفي" - التي دائماً ما تجلس على الأريكة. كانت المرأة تقول: "إن رائحة "صوفي" ستظل كما هي دائماً، ولكن الآن لن يكون الأثاث كذلك مع "فيبريز"". الدليل: رائحة الحيوانات الأليفة التي تألفها سبعون مليون أسرة تربي الحيوانات. الجائزة: منزل لا تنبعث عنه رائحة منزل لتربية الكلاب.

وبدأ "ستيمسون" وزملاؤه في إطلاق الإعلانات في عام 1996 في مدن الاختبار نفسها. لقد وزعوا عينات، ووضعوا إعلانات في صناديق البريد، ودفعوا لأصحاب محلات البقالة لكي يبنوا جبالًا من "فيبريز' بالقرب من ماكينات دفع النقود، ثم استرخى الجميع، وهم يستبقون كيفية إنفاق مكافآتهم.

ومر أسبوع، ثم اثنان. ثم شهر، تبعه آخر. بدأت المبيعات بأحجام صغيرة - ثم أصبحت أصغر. ومع إصابة الشركة بالهلع، أرسلت الباحثين إلى المتاجر لينظروا ما يحدث. لقد كانت الأرفف مليئة بزجاجات "فيبريز"، التي لم يلمسها أحد مطلقاً. وبدءوا في زيارة ربات البيوت اللواتي أخذن عينات مجانية.

قالت إحداهن لباحث شركة "بروكتر آند جامبل": "آه، نعم. الرذاذ! إنني أتذكره. دعني أر". ثم جثت المرأة على ركبتيها في المطبخ، وبدأت في التنقيب في الخزانة التي تقبع تحت الحوض. "لقد استخدمته لفترة من الوقت، ثم نسيته. أعتقد أنه في الخلف في مكان ما". ثم وقفت، وقالت: "ربما يكون في هذه الخزانة؟" ثم مشت ودفعت بعض المكانس جانباً. "نعم! ها هو ذا! في الخلف! أترى؟ إنه ممتلئ تقريباً. هل تريد استعادته؟".

لقد فشل "فيبريز".

وبالنسبة لـ "ستيمسون"، كانت هذه كارثة بكل المقاييس. ولقد شعر مديرون تنفيذيون في الأقسام الأخرى بوجود فرصة في فشله. وسمع "ستيمسون" همسات تقول بأن بعض الأشخاص يمارسون ضغوطاً من أجل قتل "فيبريز"، وإعادة تعيينه في شركة "نيكي كلارك" لمنتجات الشعر، وهي سلع استهلاكية تعادل النفي إلى سيبريا.

ولقد دعا أحد رؤساء أقسام "بروكتر آند جامبل" إلى عقد اجتماع طارئ، وأعلن عن اضطرارهم إلى

خفض خسائر "فيبريز"، قبل أن يبدأ أعضاء مجلس الإدارة بطرح الأسئلة بشأنه. فقام رئيس "ستيمسون" وقدم نداء حماسيّاً، فقال: "لا تزال هناك فرصة لتصحيح مسار كل شيء. على الأقل، امنحونا الفرصة لنسأل حملة الدكتوراه من معرفة سبب ما يجري". كانت شركة "بروكتر آند جامبل" قد قامت باقتناص العلماء من جامعة "ستانفورد"، و "كارنيجي ميلون"، ومن كل مكان آخر يفترض فيه وجود خبراء في علم النفس الاستهلاكي. ولقد وافق الرئيس على إعطاء المنتج قليلًا من الوقت الإضافي.

وهكذا، التحقت مجموعة جديدة من الباحثين بفريق "ستيمسون"، وبدءوا في إجراء المزيد من المقابلات. ولقد جاءتهم أول فكرة عن سبب فشل "فيبريز"، عندما قاموا بزيارة منزل امرأة خارج مدينة فونيكس. لقد كان في إمكانهم شم رائحة قططها التسع قبل أن يدخلوا منزلها. ورغم ذلك، كانت الأجزاء الداخلية للمنزل نظيفة ومنظمة. وأوضحت المرأة أنها مهووسة بالأناقة إلى حد ما، فكانت تنظف المنزل بالمكنسة الكهربائية يوميّاً، لم تكن تحب أن تفتح النوافذ، لأن الرياح تأتي محملة بالأتربة. وعندما دخل "ستيمسون" والعلماء حجرة معيشتها؛ حيث تعيش القطط، كانت الرائحة قوية للغاية، لدرجة أن أحدهم وضع كمامة على أنفه.

وسأل أحد العلماء: "ما الذي تفعلينه حيال رائحة القطط؟".

فقالت المرأة: "إنها عادة لا تكون مشكلة".

"كم مرة تلاحظين الرائحة؟".

أجابت المرأة: "آه، مرة في الشهر تقريباً".

نظر الباحثون إلى بعضهم.

فسألها أحد العلماء: "هل تشمينها الآن؟".

فأجابته: "لا".

ولقد استمر الأمر على هذا المنوال في عشرات من المنازل الأخرى ذات الروائح المميزة، التي زارها الباحثون. لم يكن الناس يستطيعون اكتشاف معظم الروائح السيئة الموجودة في حياتهم. فعندما تعيش مع تسع قطط، فسوف تفقد الإحساس برائحتهم. وإذا كنت تدخن السجائر، فسوف تتضرر قدراتك على الشم كثيراً لدرجة أنك لن تستطيع شم رائحة السجائر بعد ذلك. إن أمر الروائح غريب؛ حتى مع التعرض الدائم لدرجة ضئيلة للغاية. وهكذا، أدرك "ستيمسون" أن هذا هو سبب عدم استخدام أي شخص لـ "فيبريز". لقد كان دليل المنتج - الشيء الذي كان يفترض به تحفيز الاستخدام اليومي - كان مخفيّاً عن أنوف الناس الذين كانوا في أمس الحاجة إليه. فلم يكن هناك أحد يلاحظ الروائح السيئة كثيراً لدرجة تكفي لتحفيز وجود عادة منتظمة. ونتيجة لذلك، انتهى الأمر بـ "فيبريز" بالاختباء في آخر الخزانات. إن الأشخاص الذين كانت ترتفع احتمالات استخدامهم للرذاذ، لم يشموا مطلقاً الروائح التي تذكرهم بأن غرفة المعيشة في حاجة إلى رذاذ.

ولقد عاد فريق "ستيمسون" إلى المقر الرئيسي، وتجمعوا في غرفة الاجتماعات، التي تخلو من النوافذ، وأخذوا يعيدون قراءة نص المقابلة مع المرأة صاحبة القطط التسع. وسألت عالمة النفس عما يحدث عندما يطرد المرء. وضع "ستيمسون" رأسه بين يديه. وأخذ يتعجب: "إن لم أستطع بيع "فيبريز" لامرأة تملك تسع هررة، فإلى من أستطيع أن أبيعه؟" كيف يستطيع المرء أن ينشئ عادة جديدة عندما لا يوجد دليل لتحفيز

الاستخدام، وعندما لا يقدر العملاء - الأكثر احتياجاً لها - الجائزة؟

.3

لا يتسم مختبر "فولفرام شولتز" - أستاذ علم الأعصاب في جامعة كامبريدج - بأنه مكان جميل. فكان زملاؤه في العمل يتناوبون وصف مكتبه، لسنوات عديدة، بأنه حفرة سوداء تضيع فيها الوثائق إلى الأبد، وطبق للعينات يمكن أن تنمو عليه الكائنات الدقيقة، وتتكاثر بطريقة وحشية في هدوء. وعندما كان "شولتز" يحتاج إلى تنظيف شيء ما، وهو أمر غير معتاد، لم يكن يستخدم علب الرذاذ أو المنظفات، فكان يبلل منشفة ورقية، ويمسح بقوة، وعندما كانت رائحة ملابسه تبدو مثل رائحة دخان السجائر أو شعر القطط، كان لا يلاحظ ذلك، أو لا يهتم.

ورغم ذلك، أحدثت التجارب التي أجراها "شولتز" في العشرين عاماً السابقة، ثورة في فهمنا لكيفية تفاعل الدلائل، والجوائز، والعادات. حيث قام بشرح سبب تميز بعض الدلائل والجوائز بقوة أكثر من غيرها، وقدم خريطة علمية تشرح سبب تحقيق معجون الأسنان "بيبسودينت" النجاح، وكيف يستطيع بعض متبعي أنظمة الحمية الغذائية وهواة التدريبات الرياضية تغيير عاداتهم بسرعة شديدة - وفي النهاية - ما يتطلبه الأمر من أجل بيع "فيبريز".

في ثمانينيات القرن الماضي، كان "شولتز" جزءاً من مجموعة العلماء الذين كانوا يدرسون عقول القردة، بينما تتعلم القيام بمهام معينة، مثل سحب الرافعات، أو فتح الأقفال. وكان هدفهم يتمثل في معرفة أجزاء المخ المسئولة عن التصرفات الجديدة.

وقد أخبرني "شولتز": "ذات يوم، لاحظت هذا الشيء الذي أثار اهتمامي". لقد ولد "شولتز" في ألمانيا، وفي الوقت الحاضر عندما يتحدث باللغة الإنجليزية، فإنه يبدو مثل "أرنولد شوارزنجر" عندما كان يمثل شخصية Terminator (شخصية الرجل الآلي التي قام بها "أرنولد شوارزنجر" في الفيلم الذي يحمل هذا الاسم) أحد أفراد Royal Society (هيئة علمية في لندن، تعمل مستشاراً للحكومة البريطانية، وتتلقى دعماً حكومياً، وتمول الأبحاث والشركات العلمية الناشئة). "عدد قليل من القرود التي كنا نشاهدها كانت تحب عصير التفاح، وكانت هناك قرود أخرى تحب عصير العنب، ولذلك فقد بدأت في التساؤل: "ما الذي يحدث داخل عقول هذه القرود الصغيرة؟ لماذا تؤثر المكافآت المختلفة على المخ بطرق مختلفة؟"".

بدأ "شولتز" سلسلة من التجارب من أجل فهم فك شفرة عمل المكافآت على أساس عصبي. ومع التقدم التكنولوجي، استطاع الحصول على أدوات، في تسعينيات القرن الماضي، مشابهة لتلك التي يستخدمها الباحثون في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. ولكن على الجانب آخر، لم يكن "شولتز" مهتمّاً بالفئران، ولكن بالقرود مثل القرد "جوليو"، وهو قرد من نوع ماكاك (قرد آسيوى)، وزنه ثمانية أرطال، عيناه بلون البندق، كان هناك قطب كهربائي رفيع جدّاً موضوع داخل مخه من أجل السماح لـ"شولتز" بملاحظة النشاط العصبي حال حدوثه.

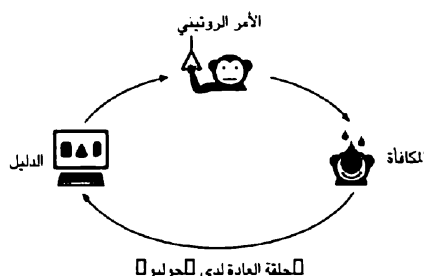
وفي يوم من الأيام، وضع "شولتز" القرد"جوليو" على كرسي في غرفة ذات إضاءة باهتة، وشغل شاشة حاسب آلي. وكانت مهمة "جوليو" هي لمس إحدى الرافعات كلما ظهرت أشكال ملونة - لولب أصفر صغير،

وخطوط متعرجة حمراء، وخطوط زرقاء - على الشاشة. فإذا لمس "جوليو" الرافعة عندما يظهر الشكل، تسقط قطرة من عصير التوت عبر أنبوب يتدلى من السقف على شفتيه.

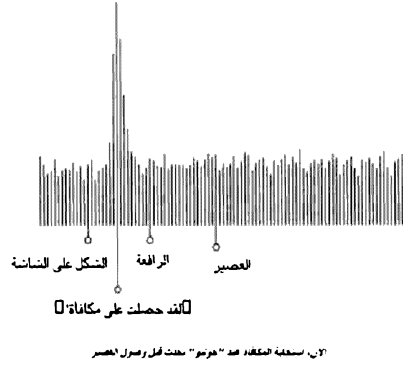
لقد كان "جوليو" يحب عصير التوت.

في بداية الأمر، كان "جوليو" يهتم اهتماماً بسيطاً بما كان يحدث على الشاشة. فقضى معظم الوقت في محاولة الفرار من الكرسي. ولكن حالما وصلت أول جرعة من العصير، أصبح يركز بقوة على الشاشة. ومع اقتراب القرد من فهم - عن طريق عشرات التكرارات - أن الأشكال التي كانت تظهر على الشاشة كانت دليلاً من أجل أمر روتيني (لمس الرافعة)، مما كان يؤدي إلى الحصول على مكافأة (عصير التوت)، بدأ في النظر إلى الشاشة بدقة تشبه دقة الليزر. ولم يعد يتلوى أو يحاول الفرار. وعند ظهور خطوط متعرجة صفراء، كان يذهب إلى الرافعة. وعند بروز خط أزرق، كان يسرع إلى الرافعة. وعند وصول العصير، كان "جوليو" يلعق شفتيه بسعادة.

وبينما كان "شولتز" يراقب النشاط داخل مخ "جوليو"، رأى نمطاً يظهر جليّاً. فكلما تلقى "جوليو" مكافأته، كان نشاطه المخي يرتفع بطريقة تشير إلى أنه كان يشعر بالسعادة، وتظهر نسخة هذا النشاط العصبي ما يبدو أن مخ القرد يقوله في الحقيقة: "لقد حصلت على مكافأة!".

ولقد جعل "شولتز"القرد "جوليو" يمر بالتجربة نفسها مرات ومرات، وكان يسجل الاستجابة العصبية في كل مرة. وكلما تلقى "جوليو" العصير، كان نمط "لقد حصلت على مكافأة!" يظهر على الحاسب الآلي الملحق بالمسبار الموضوع في رأس القرد. وأصبح سلوك "جوليو" عادة بالتدريج - من الناحية العصبية.

ورغم ذلك، كان أكثر ما يثير اهتمام "شولتز" هو كيفية تغير الأشياء مع تقدم التجربة. ومع ازدياد ممارسة القرد للسلوك شيئاً فشيئاً، أصبحت العادة أقوى شيئاً فشيئاً، وبدأ مخ "جوليو" في توقع عصير

التوت. وبدأ مسبار "شولتز" في تسجيل نمط "لقد حصلت على مكافأة!" في اللحظة التي كان "جوليو" يرى فيها الأشكال الملونة على الشاشة، قبل وصول العصير:

الآن، استجابة المكافأة عند "جوليو" تحدث قبل وصول العصير

بمعنى آخر، لقد أصبحت الأشكال الملونة على الشاشة دليلًا ليس لسحب الرافعة فحسب، بل من أجل استجابة السعادة داخل مخ القرد. لقد بدأ "جوليو" في توقع مكافأته بمجرد رؤية لولب أصفر وخطوط متعرجة حمراء.

ثم قام "شولتز" بتعديل التجربة. في السابق، كان "جوليو" يتلقى العصير بمجرد لمس الرافعة. ولكن بعد ذلك، كان العصير لا يصل في بعض الأوقات، حتى لو عمل "جوليو" بشكل صحيح، أو كان يصل بعد تأخير بسيط، أو كان يخفف بالماء حتى يصل بنصف حلاوته فحسب.

وعندما لم يكن العصير يأتي - أو عندما يصل متأخراً أو مخففاً - كان "جوليو" يصاب بالغضب، ويصدر أصواتاً مزعجة، أو يصبح حزيناً. وفي داخل مخ جوليو، كان "شولتز" يشاهد ظهور نمط جديد: الرغبة. فعندما كان "جوليو" يتوقع العصير، ولا يحصل عليه، كان هناك نمط عصبي يرتبط بالرغبة والإحباط، ينطلق داخل الجمجمة. فعندما كان "جوليو" يرى الدليل، كان يبدأ في توقع المتعة التي يدعمها العصير. ولكن عندما كان العصير لا يصل، فإن المتعة التي أصبحت رغبة كانت تقود "جوليو" إلى الشعور بالغصب أو الإحباط، إذا لم يتم إشباعها.

واكتشف الباحثون في المختبرات الأخرى أنماطاً مشابهة؛ حيث تم تدريب القرود الآخرى على توقع العصير كلما كانوا يرون شكلًا على الشاشة. وبعد ذلك، كان لباحثون يحاولون تشتيتها. فكانوا يفتحون أبواب المعمل؛ بحيث يمكن للقرود الخروج واللعب مع أصدقائها. وكانوا يضعون الطعام في أحد الأركان، وهكذا، تستطيع القرود تناول الطعام إذا تجنبت التجربة.

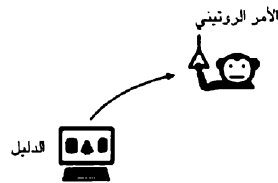
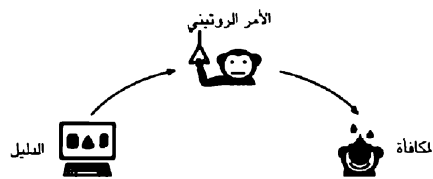
وكانت وسائل الإلهاء تنجح مع القرود التي لم تطور أية عادة قوية. فكانت تتسلل من مقاعدها، وتترك الغرفة، ولا تنظر إلى الوراء مطلقاً. فإنها لم تتعلم اشتهاء العصير. ورغم ذلك، حالما يطور أحد القرود عادة - حالما أصبح مخه **يتوقع** المكافآت - كانت وسائل تشتيت الانتباه لا تثير الإغراء. فكان الحيوان يجلس هناك، ويشاهد الشاشة، ويضغط على الرافعة، مراراً وتكراراً، بغض النظر عن عرض الطعام أو فرصة الخروج. وكان التوقع والإحساس بالرغبة قويّاً للغاية، لدرجة أن القرود كانت تلتصق بالشاشة، بالطريقة نفسها التي يلعب بها مقامر على ماكينات القمار بعد أن يخسر معظم أمواله.

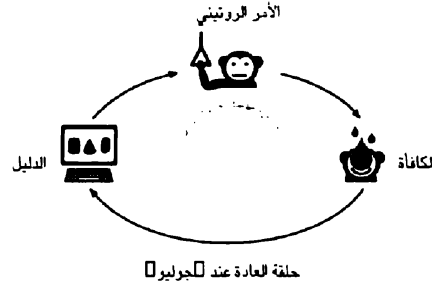
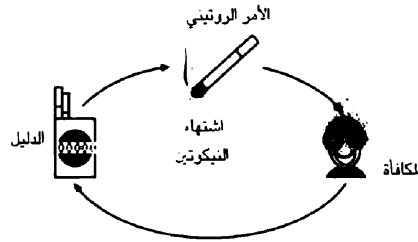
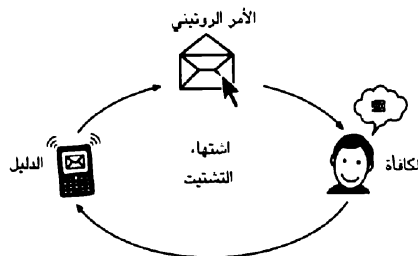
وهذا يفسر سبب القوة الشديدة التي تتمتع بها العادات: فإنها تخلق الرغبات العصبية. وفى معظم

الأوقات، تنشأ هذه الرغبات بصورة تدريجية لدرجة أننا لا ندرك وجودها بالفعل، وهكذا، فإننا كثيراً ما نغفل عن تأثيرها. ولكن عندما نربط الدلائل بمكافآت معينة، فإن الرغبة اللاواعية تنشأ في عقولنا التي تبدأ في إدارة حلقة العادة. على سبيل المثال، اكتشف أحد الباحثين ـ في جامعة كورنيل ـ مدى القوة التي يتمتع بها الطعام والرائحة في التأثير على السلوك عندما لاحظ كيفية تمركز محلات "سينابون" (لبيع المخبوزات) داخل مراكز التسوق. حيث يحاول معظم بائعي الأطعمة وضع أكشاكهم في مباني الأطعمة، ولكن محلات "سينابون" تحاول وضع محلاتها بعيداً عن قاعات عرض الأطعمة. لماذا؟ لأن المديرين التنفيذيين فيها يريدون أن تنتشر روائح المخبوزات الذكية في الطرقات وحول الأركان باستمرار دون مقاطعة من أحد، ولذلك، سوف يبدأ المتسوقون - دون وعي - في اشتهاء تناول أحد المخبوزات. وعندما يدور العميل حول أحد الأركان ويرى متجر "سينابون"، تزأر الرغبة بطريقة وحشية داخل مخه، ويمد يده - دون تفكير - باتجاه حافظة نقوده. إن حلقة العادة تعمل بسبب ظهور إحساس بالرغبة.

وقد أخبرني "شولتز" قائلًا: "ليس هناك شيء مبرمج داخل عقولنا يجعلنا نرى صندوق الكعك المحلى ويجعلنا، بصورة تلقائية، نريد الحصول على وجبة محلاة. ولكن حالما تعلم عقولنا بأن صندوق الكعك المحلي يحتوي على سكريات وكربوهيدرات لذيذة، فإنه سوف يتوقع الحصول على السكر بشدة، وسوف تدفعنا عقولنا باتجاه الصندوق، وإذا لم نأكل الكعك المحلى، فسوف نشعر بالإحباط".

ومن أجل فهم هذه العملية، فكر في كيفية ظهور العادة لدى "جوليو"، القرد. أولًا: رأى شكلًا عل الشاشة:

وبمرور الوقت، تعلم "جوليو" أن ظهور الشكل يعني أنه قد حان وقت تنفيذ أمر روتيني. ولذلك، كان يلمس الرافعة:

ونتيجة لذلك، كان "جوليو" يتلقى قطرة من عصير التوت.

هذه طريقة أساسية في التعلم، حيث تظهر العادة حالما يبدأ "جوليو" في اشتهاء العصير عندما يرى

الدليل، وحالما توجد هذه الرغبة، فسوف يتصرف بطريقة تلقائية. وسوف يتبع العادة:

وهذه هي الطريقة التي تتكون بها العادات الجديدة: عن طريق وضع دليل، وأمر روتيني، ومكافأة معاً، ثم رعاية الرغبة التي تعزز الحلقة. لنأخذ التدخين كمثال على ذلك. عندما يرى المدخن دليلًا - علبة السجائر مثـ - فإن مخه يبدأ في توقع جرعة من النيكوتين. فمجرد رؤية السجائر تكفي المخ لاشتهاء تدفق النيكوتين. وإذا لم يصل النيكوتين، فإن الرغبة تزداد إلى أن يمد المدخن يده - دون تفكير - نحو علبة السجائر.

أو لنأخذ البريد الإلكتروني كمثال. فعندما يصدر الحاسب الآلي تنبيهاً، أو يهتز الهاتف الذكي، في إشارة منه إلي وصول رسالة جديدة، فإن المخ يبدأ في توقع تشتيت الانتباه المؤقت الذي يسببه فتح رسالة إلكترونية. وإذا لم يتم إشباع هذا التوقع، فإنه من الممكن أن يتزايد حتى يمتلئ أحد الاجتماعات بالمديرين التنفيذيين المتوترين، الذين يفحصون هواتفهم الذكية تحت المائدة، حتى لو كانوا يعلمون أن تلك الرسائل ربما تكون عن آخر النتائج الخيالية في كرة القدم. (وعلى الجانب الآخر، إذا قام شخص ما بإيقاف الطنين - وبالتالي، استبعد الدليل - يستطيع الناس العمل لساعات طويلة، دون التفكير في مراجعة الرسائل الواردة).

ولقد قام العلماء بفحص أمخاخ مدمني الكحوليات، والمدخنين، والمفرطين في تناول الطعام، وقاموا بقياس كيفية تغير الجهاز العصبي - تراكيب المخ وتدفق المواد الكيميائية العصبية داخل الجمجمة - مع تحول

الرغبات إلى عادات متأصلة. ولقد كتب اثنان من الباحثين في جامعة ميتشيجان عن أن العادات القوية - بوجه خاص - تنتج ردود أفعال تشبه الإدمان لدرجة أن "الرغبة تتحول إلى شهوة قهرية"، يمكنها تحويل عقولنا إلى وضع القيادة الآلية، "حتى في وجه أعتى المثبطات، بما في ذلك فقدان السمعة، والوظيفة، والمنزل، والعائلة".

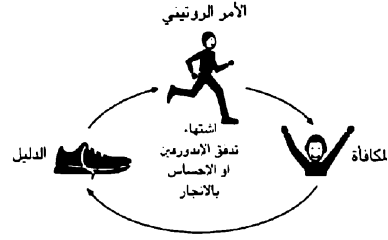
ولكن، رغم ذلك، فإن هذه الرغبات لا تسيطر علينا سيطرة كاملة. وكما سيوضح الفصل التالي، فهناك آليات يمكنها مساعدتنا على تجاهل الإغراءات. ولكن من أجل تقوية العادة، يجب علينا إدراك نوعية الرغبة التي تحفز السلوك. وإذا لم نكن واعين بالتوقع، فسوف نكون مثل المتسوقين الذين يتجولون، وكأن هناك قوة خفية تجذبهم، بحثاً عن محلات "سينابون".

ومن أجل فهم قوة الرغبة في تكوين العادات، فكر في كيفية نشأة عادات ممارسة التدريبات الرياضية. في عام 2002، أراد الباحثون في جامعة نيو مكسيكو ستيت فهم سبب تعود الناس على ممارسة التدريبات الرياضية، فقاموا بدراسة 226 شخصاً، يتدرب معظمهم على الأقل ثلاث مرات في الأسبوع. ولقد اكتشفوا أن العديد منهم بدءوا الجري أو رفع الأثقال تقريباً بسبب نزوة، أو لأنهم حصلوا فجأة على وقت فراغ، أو لأنهم كانوا يريدون التعامل مع الضغوط غير المتوقعة في حياتهم. ورغم ذلك، فإن سبب **استمرارهم** - سبب تحول الأمر إلى عادة - كان يرجع إلى وجود مكافأة معينة بدءوا في اشتهائها.

في إحدى المجموعات، قال نحو 92 % من المشاركين إنهم تعودوا على ممارسة التدريبات الرياضية لأنها تجعلهم "يشعرون بأنهم في حالة جيدة" - لقد وصلوا إلى توقع واشتهاء الإندورفينات (مواد كيميائية ينتجها الجسم، تعمل على تخفيف الألم وإعطاء الشعور بالراحة والتحسن) والمواد الكيميائية العصبية الأخرى التي تقدمها التدريبات الرياضية. وفي مجموعة أخرى، قال نحو 67 % من المشاركين إن التدريب يمنحهم الإحساس "بالإنجاز"- وهؤلاء وصلوا إلى اشتهاء الإحساس المنتظم بالانتصار من متابعة أدائهم، وكانت الجائزة الذاتية كافية لهم لكي يحولوا النشاط البدني إلى عادة.

إذا بدأت الجري في كل صباح، فمن المهم أن تختار دليلًا بسيطاً (مثل ربط شرائط الحذاء الرياضي قبل تناول الإفطار، أو ترك ملابس الجري بجوار السرير) ومكافأة واضحة (مثل تناول وجبة في منتصف النهار، أو الإحساس بالإنجاز عند تسجيل الأميال التي بلغتها، أو تدفق الإندورفين الذي تحصل عليه من الركض البطيء). ولكن هناك دراسات لا حصر لها أظهرت أن الدليل والمكافأة ـ وحدهما ـ لا يكفيان من أجل استمرار عادة جديدة. وعندما يبدأ عقلك في **توقع** المكافأة - اشتهاء الإندورفين، أو الإحساس بالإنجاز - سوف يتحول ربط شرائط حذاء الركض في كل صباح إلى أمر تلقائي. ويجب على الدليل أن يقوم بإثارة الرغبة في المكافأة القادمة، بالإضافة إلى إثارة الأمر الروتيني.

لقد قلت لـ "فولفرام شولتز" - عالم الأعصاب، بعد أن شرح لي كيفية نشأة الرغبات: "اسمح لي بأن أسألك عن مشكلة لديَّ. فلديَّ طفل يبلغ من العمر عامين، وعندما أكون في المنزل وأحاول إطعامه طعام العشاء ـ قطع الدجاج، وأشياء من هذا القبيل - فإنني أمد يدي، وآكل واحدة دون أن أفكر في الأمر. إنها

عادة. والآن، فإنني أزداد في الوزن".

قال "شولتز": "إن الجميع يفعلون ذلك". لدى "شولتز" ثلاثة أطفال، وقد أصبحوا جميعاً أشخاصاً بالغين في الوقت الحالي. عندما كانوا أطفالًا صغاراً، كان يأخذ من عشائهم دون تفكير. وقد أخبرني قائلًا: "إننا نشبه القردة بطريقة ما. فعندما نرى الدجاج أو البطاطس المقلية على المائدة، فإن عقولنا تبدأ في توقع هذا الطعام، حتى لو لم نكن نشعر بالجوع، فتشتهي عقولنا الطعام. وبصراحة، فإنني لا أحب هذه النوعية من الأطعمة، ولكن فجأة، تصعب محاربة هذه الرغبة الشديدة. وحالما أتناول قطعة من الطعام، فإنني أشعر بالسعادة مع إشباع هذه الرغبة. إنه أمر مهين، ولكن هذه هي الطريقة التي تعمل بها العادات.

أعتقد أنه يجب عليَّ أن أكون ممتنّاً؛ لأن العملية نفسها أتاحت لي فرصة تكوين عادات جيدة. لقد عملت بقوة لأنني أتوقع الشعور بالفخر من أحد الاكتشافات. كما أنني أمارس التدريبات الرياضية، لأنني أتوقع الشعور بحالة جيدة بعد ذلك. وكل ما أتمناه هو أن أحسن الاختيار".

.4

بعد مقابلتهم الكارثية مع المرأة صاحبة القطط، بدأ فريق "دريك ستيمسون"، في شركة "بروكتر آند جامبل"، في البحث خارج القنوات التقليدية طلباً للمساعدة. فبدءوا في الاطلاع على تجارب مثل التي أجراها "فولفرام شولتز". وطلبوا من أحد الأساتذة الجامعيين - في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد – إجراء اختبارات نفسية على الحملات الإعلانية لـ"فيبريز". وقاموا بإجراء المقابلات مع العملاء الواحد تلو الآخر، بحثاً عن شيء يعطيهم فكرة تساعد على جعل "فيبريز" جزءاً من الحياة اليومية للعملاء.

وذات يوم، ذهبوا إلى امرأة تعيش في ضاحية بمدينة سكوتسديل. كانت هذه المرأة في الأربعينيات من عمرها، وكان لديها أربعة من الأطفال. كان منزلها نظيفاً، ولكنه لم يكن مرتباً بشكل معتاد. ولقد غمر الباحثين الشعور بالدهشة عندما أعلنت المرأة أنها تحب "فيبريز".

قالت لهم المرأة: "إنني أستخدمه كل يوم".

فقال لها "ستيمسون" متعجباً: "حقّاً؟" لم يكن هذا المنزل من نوعية الأماكن التي تعاني روائح كريهة. فلم يكن هناك حيوانات أليفة، ولا شخص يدخن. فسألها "ستيمسون": "كيف؟ ما الروائح التي تحاولين التخلص منها؟".

فأجابت المرأة: "إنني لا أستخدمه من أجل روائح معينة. أعني، أنت تعلم، فلديَّ أولاد - يمرون بمرحلة البلوغ - وإذا لم أنظف حجراتهم، فسوف تنبعث منها رائحة مثل غرف خلع الملابس. ولكنني لا أستخدمه بهذه الطريقة بالفعل. بل إنني أستخدمه من أجل التنظيف العادي – فأرش دفعتين من الرذاذ عندما أنتهي

من أية غرفة. إنها طريقة لطيفة لكي تصبح رائحة كل شيء جيدة كلمسة نهائية".

وطلب منها الباحثون رؤيتها وهي تنظف منزلها. في غرفة النوم، رتبت سريرها، وربتت على الوسائد، وشدت حواف الملاءات، وأخذت زجاجة "فيبريز"، ورشت الرذاذ على الأغطية المرتبة. وفي حجرة المعيشة، استخدمت المكنسة الكهربائية، وجمعت أحذية الأطفال، وعدلت مائدة القهوة، ورشت "فيبريز" على السجاد الذي تم تنظيفه مؤخراً. قالت المرأة: "إنه لطيف، أتعلم؟ إن رش الرذاذ يبدو مثل احتفال صغير عندما أنتهي من إحدى الغرف". وقدر "ستيمسون" معدل استخدامها لرذاذ "فيبريز"، بأنها ستفرغ الزجاجة كل أسبوعين.

ولقد جمعت شركة "بروكتر آند جامبل" آلافاً من ساعات شرائط الفيديو التي تصور الناس وهم ينظفون منازلهم على مدار العام. وعندما عاد الباحثون إلى مدينة سينسيناتي، قضى بعضهم الليل في مشاهدة شرائط الفيديو. وفي الصباح التالي، طلب أحد العلماء من فريق "فيبريز" الانضمام إليه في غرفة المؤتمرات. حيث اختار شريطاً لامرأة - تبلغ من العمر ستة وعشرين عاماً، ولها ثلاثة أطفال - ترتب السرير. حيث كانت المرأة ترتب الملاءات، وتعدل وضع الوسائد. ثم ابتسمت المرأة وغادرت الغرفة.

سأل الباحث متحمساً: "هل رأيتم هذا؟".

ثم وضع شريطاً آخر، حيث كانت هناك امرأة شقراء تبسط ملاءة السرير، وتعدل وضع الوسادة، ثم ابتسمت لما قامت به بيديها. قال الباحث: "ها هي مرة أخرى!" وفي شريط آخر، ظهرت امرأة بملابس التدريب تقوم بترتيب مطبخها، ومسح الطاولة، قبل أن تقوم بإطالة للجسم للشعور بالاسترخاء.

نظر الباحث إلى زملائه.

وسألهم: "هل رأيتم هذا؟".

ثم قال: "إن كل واحدة منهن تقوم بشيء يبعث الشعور بالاسترخاء أو السعادة، عند الانتهاء من التنظيف. يمكننا الانطلاق من هنا! ماذا لو كان "فيبريز" شيئاً يحدث في نهاية التنظيف، وليس في أوله؟ ماذا لو أصبح "فيبريز" هو الشيء الممتع الذي سيجعل كل شيء أكثر نظافة؟".

وهكذا، قام فريق "ستيمسون" باختبار إضافي. في السابق، كان الإعلان عن المنتج يركز على التخلص من الروائح الكريهة. وقامت الشركة بطبع ملصقات جديدة تظهر النوافذ المفتوحة، ونسائم من الهواء المنعش. وتمت إضافة العديد من العطور إلى طرق الإعداد، بحيث يصبح لـ"فيبريز" رائحته المميزة، بدلًا من أن يكون مجرد رذاذ يبطل مفعول الروائح الكريهة فحسب. وكانت الإعلانات التليفزيونية تصور سيدات يقمن برش الأسرَّة المرتبة، والملابس التي تم غسلها منذ وقت قليل. وتمت إعادة كتابة شعار الإعلانات ليصبح "روائح الحياة النظيفة"، بعد أن كان "يقضي على الروائح الكريهة في الأقمشة".

وكان يتم تصميم كل تغيير بحيث يناشد دليلًا يوميًا محدداً: تنظيف الغرف، وترتيب السرير، وتنظيف السجاد بالمكنسة الكهربائية. ومع كل دليل، كان "فيبريز" يوضع مكان الجائزة: الرائحة اللطيفة التي توجد بعد روتين التنظيف. والأهم من ذلك، تم فحص كل إعلان من أجل استثارة إحدى الرغبات: إن رائحة الأشياء ستبدو جميلة مثل منظرها أكثر من منظر الانتهاء من طقوس التنظيف. والمفارقة أن تصنيع المنتج من أجل القضاء على الروائح تحول إلى النقيض. فبدلًا من التخلص من الروائح التي توجد على الأقمشة المتسخة

أصبح المنتج معطراً للجو يستخدم كلمسة نهائية، حالما تصبح الأشياء نظيفة بالفعل.

وعندما عاد الباحثون إلى منازل العملاء، بعد بث الإعلانات الجديدة، وتقديم الزجاجات المعاد تصميمها، اكتشفوا أن بعض ربات البيوت في الأسواق الاختبارية بدأن في توقع ــ اشتهاء ــ رائحة "فيبريز". وقالت امرأة إنها عندما تفرغ الزجاجة، فإنها تنثر عطراً مخففاً على ملابس الغسيل. قالت لهم المرأة: "إذا لم أشم رائحة جيدة في النهاية، فلا يبدو وقتها أن هناك شيئاً نظيفاً".

وقد أخبرني "ستيمسون" قائلًا: "لقد أرسلتنا حارسة الحديقة - التي كانت تعاني مشكلة الظربان - إلى الاتجاه الخاطئ. لقد جعلتنا نفكر في أن "فيبريز" سوف يحقق النجاح عن طريق توفير حل لإحدى المشكلات. فمن ذا الذي يرغب في الاعتراف بأن رائحة منزله نتنة؟

لقد كنا ننظر إلى الأمر من الزاوية الخاطئة تماماً، فليس هناك أحد يرغب في شيء لا رائحة له. وعلى الجانب الآخر، يرغب الكثير من الناس في شم رائحة لطيفة بعد قضاء ثلاثين دقيقة في التنظيف".

حلقة العادة الخاصة بـ "فيبريز"

لقد تمت إعادة إطلاق "فيبريز" في صيف 1998. وفي خلال شهرين، تضاعفت المبيعات. وفي خلال عام، أنفق العملاء أكثر من 230 مليون دولار أمريكي على المنتج. ومنذ ذلك الحين، أفرز "فيبريز" عشرات من الفوائد العرضية - معطرات الجو، والشموع، ومنظفات الغسيل، ورذاذ المطابخ التي - كما يقول الجميع - تعد مسئولة في الوقت الحاضر عن مبيعات تزيد على بليون دولار أمريكي سنويّاً. وفي النهاية، بدأت شركة "بروكتر آند جامبل" في إخبار العملاء بأن "فيبريز" يستطيع - علاوة على الرائحة الطيبة - أن يقضي على الروائح الخبيثة.

ولقد تمت ترقية "ستيمسون"، وحصل فريقه على مكافآت. لقد نجحت التركيبة. لقد عثروا على دلائل بسيطة وواضحة، وقاموا بتحديد المكافآت بطريقة واضحة.

ولكن حالما أوجدوا الإحساس بالرغبة - الرغبة في إضفاء رائحة جميلة على كل شيء مثلما يبدو جميل المنظر - حقق "فيبريز" النجاح. إن هذه الرغبة جزء أساسي في معادلة خلق عادات جديدة، وهي شيء لم يدركه "كلود هوبكنز" - رجل إعلانات "بيبسودينت"، قط.

.5

في السنوات الأخيرة من حياته، بدأ "هوبكنز" في الاهتمام بإلقاء المحاضرات. وكانت أحاديثه - التي كانت تدور حول "Laws of Scientific Advertising" (قوانين الإعلان العلمي) - تجذب آلاف الأشخاص. ومن المنصة، كان "هوبكنز" كثيراً ما يقارن نفسه بـ "توماس إديسون" و "جورج واشنطن"، وكان ينسج توقعات

جامحة حول المستقبل (كانت السيارات الطائرة تظهر في المخيلة بطريقة بارزة). ولكنه لم يذكر قط الرغبة أو الجذور العصبية لحلقة العادة. وفي النهاية، سوف تمر سبعون سنة قبل أن يقوم علماء معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا و "فولفرام شولتز" بإجراء تجاربهم.

"إذن، كيف استطاع "هوبكنز" بناء هذه العادة القوية لغسل الأسنان بالفرشاة دون الاستفادة من هذه الأفكار؟".

حسناً، لقد اتضح أنه استفاد بالفعل من المبادئ التي اكتشفت مؤخراً في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وداخل معمل "شولتز"، حتى عندما لم يكن هناك من يعرف هذا الأمر في ذلك الوقت.

إن خبرات "هوبكنز" مع معجون "بيبسودينت" لم تكن مباشرة تماماً مثلما يصورها في مذكراته. ورغم أنه كان يتفاخر بأنه اكتشف دليلًا مدهشاً في غشاء الأسنان، وكان يتباهى بأنه أول من عرض على العملاء مكافأة واضحة تتمثل في الحصول على أسنان جميلة، فلقد اتضح أن "هوبكنز" لم يكن مبدع هذه الأساليب التكتيكية على الإطلاق. تأمل - على سبيل المثال - بعض الإعلانات الأخرى لمعجون الأسنان، التي كانت تملأ المجلات والجرائد، حتى قبل أن يعلم "هوبكنز" بوجود معجون "بيبسودينت".

يقول إعلان معجون "كريم دينتفرايس" Créme Dentifrice (معجون أسنان اخترعه طبيب الأسنان والكيميائي "واشنطن وينتورث شفيلد")، الذي سبق "بيبسودينت": "إن مكونات هذه التركيبة تهدف بشكل خاص إلى منع بقايا الجير من التراكم على الأسنان. نظف هذه الطبقة المتسخة!".

ويقول إعلان آخر ظهر أثناء بحث "هوبكنز" في كتب طب الأسنان: "إن طبقة المينا البيضاء (الجزء السطحي من الأسنان) **تختفي** وراء غشاء يغطيها. إن معجون الأسنان "سانيتول توث باست" Sanitol Tooth Paste يستعيد البياض الأصلي عن طريق إزالة الغشاء".

ويصرح إعلان ثالث قائلًا: "إن جاذبية الابتسامة المحبوبة تعتمد على جمال أسنانك، فالأسنان الجميلة المصقولة اللامعة كثيراً ما تكون سر جاذبية الفتاة الجميلة. استخدم معجون الأسنان المبيض "سانيتول توث باست"!".

لقد استخدم العشرات من رجال الإعلانات الآخرين اللغة نفسها التي استخدمها "بيبسودينت"، قبل سنوات من ظهور "هوبكنز" في اللعبة. ولقد كانت كل إعلاناتهم تعد بالتخلص من الطبقة المتراكمة على الأسنان، وكانت تقدم الأسنان الجميلة البيضاء كمكافأة، ولكن لم ينجح أي من هذه الإعلانات.

ولكن حالما أطلق "هوبكنز" حملته، انفجرت مبيعات "بيبسودينت". فلماذا كان هذا المعجون مختلفاً؟

لأن نجاح "هوبكنز" كان يعتمد على العوامل نفسها التي كانت تدفع "جوليو" ــ القرد - إلى لمس الرافعة، وربات البيوت إلى رش "فيبريز" على الأسرَّة المرتبة منذ لحظات. لقد أوجد معجون "بيبسودينت" الرغبة.

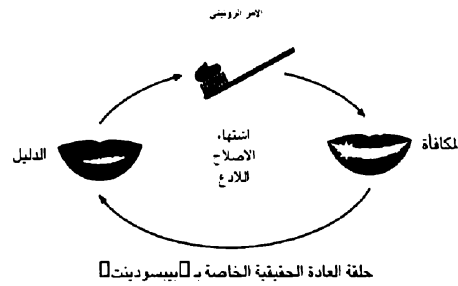
إن "هوبكنز" لم يخصص أي جزء في سيرته الذاتية لمناقشة مكونات "بيبسودينت"، ولكن الوصفة المذكورة على براءة اختراع هذا المعجون وسجلات الشركة تكشف عن شيء مثير: فعلى خلاف الأنواع الأخرى، كان "بيبسودينت" يحتوي على حامض الستريك، بالإضافة إلى جرعات من زيت النعناع ومواد كيميائية أخرى. ولقد استخدم مخترع "بيبسودينت" هذه المكونات لكي يجعل مذاق المعجون يبدو منعشاً، ولكنها أحدثت أثراً آخر غير متوقع أيضاً. لقد كانت مواد مثيرة تترك إحساساً بالانتعاش والوخز على اللسان

واللثة.

وبعد أن بدأ "بيبسودينت" في السيطرة على الأسواق، تدافع الباحثون في الشركات المنافسة من أجل معرفة السبب. ولقد اكتشفوا أن العملاء يقولون إنهم إذا نسوا استخدام "بيبسودينت"، فسوف يدركون خطأهم؛ لأنهم سيفتقدون الإحساس المنعش واللاذع في أفواههم. لقد كانوا يتوقعون ــ **يشتهون** ــ هذه الإثارة اللطيفة. وعندما لا يشعرون بوجودها، فإنهم لا يشعرون بأن أفواههم تبدو نظيفة.

إن "كلود هوبكنز" لم يكن يروج لأسنان جميلة. لقد كان يروج للإحساس. وحالما رغب الناس في هذا الوخز المنعش ــ وحالما جعلوه معادلًا للنظافة - أصبح غسيل الأسنان بالفرشاة عادة.

وعندما اكتشفت الشركات الأخرى ما يروج له "هوبكنز" بالفعل، بدأت في تقليده. وفي خلال عقود قليلة، أصبح كل معجون للأسنان تقريباً يحتوي على زيوت ومواد كيميائية تسبب الإحساس بالوخز في اللثة. وسرعان ما بدأت منتجات أخرى تتفوق على مبيعات "بيبسودينت". وحتى في الوقت الحاضر، أصبحت كل معاجين الأسنان تقريباً تحتوي على مواد إضافية وظيفتها الوحيدة هي جعل الفم يحس بالوخز الخفيف بعد غسله.

حلقة العادة الحقيقية الخاصة بـ"بيبسودينت"

أخبرتني "تريسي سينكلير"، التي كانت مديرة العلامة التجارية في شركة "أورال-بي"، ومعجون الأسنان "كريست كيدز توثباست" قائلة: "إن العملاء يحتاجون إلى إشارة من نوع ما إلى أن المنتج يعمل بنجاح. ونحن نستطيع أن نجعل نكهة معجون الأسنان مثل أي شيء آخر - التوت، أو الشاي الأخضر - وطالما يشعر الناس بالوخز المنعش، فإنهم يشعرون بأن أفواههم تبدو نظيفة. إن هذا الوخز لا يجعل معجون الأسنان يعمل بشكل أفضل. ولكنه يقنع الناس بأن المعجون يقوم بعمله على أكمل وجه".

إن أي شخص يستطيع استخدام هذه التركيبة من أجل خلق عادات لنفسه. هل تريد زيادة ممارستك للتدريبات الرياضية؟ اختر دليلًا، مثل الذهاب إلى صالة الألعاب الرياضية بمجرد استيقاظك من النوم، ومكافأة، كتناول عصير من الفاكهة بعد ممارسة كل تمرين، ثم فكر في هذا العصير، أو في تدفق الإندورفين الذي تشعر به. أتح الفرصة لنفسك لاختيار المكافأة. وفي النهاية، فإن الرغبة سوف تجعل من عبور أبواب الصالة الرياضية كل يوم أمراً سهلًا.

هل تريد خلق عادة جديدة في تناول الطعام؟ عندما درس الباحثون التابعون للمركز الوطني الأمريكي للتحكم في الوزن – مشروع يتضمن أكثر من ستة آلاف شخص فقدوا أكثر من ثلاثين رطلًا - عادات الناجحين من متبعي أنظمة الحمية الغذائية، اكتشفوا أن نسبة 78 % منهم يتناولون طعام الإفطار كل صباح، وهي وجبة يشير إليها وقت معين في اليوم. ولكن معظم متبعي أنظمة الحمية الغذائية الناجحين

كانوا يتوقعون أيضاً مكافأة معينة في مقابل الالتزام بنظام الحمية الغذائية - ملبس ضيق يريدون ارتداءه، أو الإحساس بالفخر عندما يقفون على الميزان في كل يوم - شيء يختارونه بعناية ويريدونه بشدة. لقد كانوا يركزون على التلهف على هذه المكافأة عندما ترتفع حدة الإغراءات، وتحويل الرغبة إلى هوس لطيف. ولقد اكتشف الباحثون أن تلهفهم على المكافأة يزاحم الإغراءات على إغفال الحمية الغذائية. إن الرغبة تعزز حلقة العادة.

وبالنسبة للشركات، فإن فهم علم الرغبات يمثل تحولًا جذريّاً. فهناك عشرات من الطقوس اليومية التي **يجب** علينا أداؤها في كل يوم، والتي لا تتحول إلى عادات أبداً. حيث يجب علينا مراقبة مستوى الأملاح في الجسم، وتناول المزيد من الماء. ويجب علينا تناول مزيد من الخضراوات، وقليل من الدهون. ويجب علينا تناول الفيتامينات،

واستخدام الكريمات الواقية من أشعة الشمس. ولا يمكن أن تكون هناك حقيقة أكثر وضوحاً من هذه الحقيقة الأخيرة: إن وضع مقدار ضئيل من الكريمات الواقية من أشعة الشمس على وجهك في كل صباح يساعد بشكل كبير على تقليل احتمالات الإصابة بسرطان الجلد. ولكن - رغم أن الجميع يغسلون أسنانهم بالفرشاة - فإن أقل من 10 % من الأمريكيين يستعملون الكريمات الواقية من أشعة الشمس يوميّاً. لماذا؟

لأنه لا توجد رغبة ساعدت على جعل الكريمات الواقية من أشعة الشمس تتحول إلى عادة يومية، وتحاول بعض الشركات علاج هذا الأمر عن طريق منح الكريمات الواقية من أشعة الشمس إحساساً بالوخز أو شيئاً يجعل الناس يعرفون أن الكريمات تؤدي عملها على جلودهم. وتأمل الشركات في أن يؤدي هذا الشيء إلى إثارة التوقع بالطريقة نفسها التي تذكرنا بها الرغبة في الحصول على فم يشعر بالوخز عندما نغسل أسناننا بالفرشاة؛ حيث إن هذه الشركات تستخدم أساليب مماثلة في مئات من المنتجات الأخرى.

تقول "سينكلير" - مديرة العلامات التجارية: "إن تكون الرغوة يمثل جائزة كبيرة للغاية. إن الشامبو لا يتوجب عليه تكوين الرغوة؛ ولذلك، فإننا نضيف المواد الكيميائية المكونة للرغوة لأن الناس يتوقعونها في كل مرة يغسلون فيها رءوسهم. وينطبق الشيء نفسه على مواد تنظيف الملابس. وبالنسبة لمعجون الأسنان - في الوقت الحالي - تضيف كل شركة مادة سلفات لورييل الصوديوم لكي تجعل معجون الأسنان يعطي مزيداً من الرغوة. ليست هناك فائدة صحية في هذا، ولكن الناس يشعرون بحالة جيدة عندما تكون هناك كمية من رغوة الصابون حول أفواههم. وحالما يبدأ العميل في توقع هذه الرغوة، تبدأ العادة في النمو".

إن الرغبات هي التي تحفز العادات، وتؤدي معرفة طريقة إثارة الرغبة إلي جعل ترسيخ عادة جديدة أمراً سهلًا. ولا يزال تأثير هذا الأمر سارياً في الوقت الحالي مثلما كان منذ قرن ماض تقريباً. وفي كل ليلة، يقوم ملايين البشر بتنظيف أسنانهم لكي يحصلوا على الإحساس بالوخز؛ وفي كل صباح، يرتدي ملايين البشر أحذية الركض من أجل الإحساس بتدفق الإندورفين الذي تعلموا اشتهاءه.

وعندما يعودون إلى منازلهم، بعد أن ينظفوا المطبخ أو يرتبوا الأسرة، سوف يرش بعض منهم رذاذ "فيبريز".

٣

الفصل الثالث

القاعدة الذهبية لتغيير العادات
سبب حدوث التحول

.1

لقد كانت ساعة المباراة في الطرف البعيد من الملعب تقول أنه تبقى ثماني دقائق وتسع عشرة ثانية، عندما بدأ "توني دونجي"، المدرب الرئيسي الجديد لفريق تامبا باي بوكانيرز - أحد أسوأ الفرق في دوري كرة القدم الأمريكية، ناهيك عن تاريخ كرة القدم للمحترفين ــ يشعر ببصيص من الأمل.

حدث هذا في وقت متأخر من ظهيرة يوم الأحد، في السابع عشر من نوفمبر من عام 1996. لقد كان فريق "بوكانيرز" يلعب في مدينة سان دييجو ضد فريق "تشارجرز"، وهو فريق ظهر في المباراة النهائية في دوري كرة القدم الأمريكية في العام الماضي. وكان فريق "بوكانيرز" يخسر بنتيجة 16 إلى 17. لقد كانوا يخسرون طوال المباراة. لقد كانوا يخسرون طوال الموسم. لقد كانوا يخسرون طوال عقد من الزمان. إن فريق "بوكانيرز" لم يفز بمباراة في الساحل الغربي منذ ستة عشر عاماً، وكان العديد من اللاعبين الحاليين في الفريق في المدرسة الابتدائية عندما حظي الفريق بموسم حافل. وحتى في ذلك الوقت من ذلك العام، كان رقمهم القياسي هو الخسارة 2 إلى 8. وفي إحدى تلك المباريات، هزم فريق "ديترويت ليونز"ــ فريق سيئ للغاية، لدرجة أنه وصف بأنه يضيع "أقل مجهود" في فريق "ميئوس منه" - فريق البوكز بنتيجة 21 إلى 6، وبعد ثلاثة أسابيع، هزمه مرة أخرى بنتيجة 27 إلى صفر. ولقد بدأ أحد كتاب الأعمدة الصحفية في الإشارة إلى فريق البوكز بأنه ممسحة الأرجل الأمريكية البرتقالية. وكانت

قناة "إي إس بي إن" ESPN الرياضية تتوقع أن يتعرض "دونجي" - الذي تسلم وظيفته في شهر يناير فقط - للإقالة قبل مرور عام واحد.

ورغم ذلك، كان "دونجي"، على الخطوط الجانبية، يراقب فريقه وهو يرتب نفسه من أجل المباراة التالية، لقد كان يبدو أن الشمس أخيراً تسللت عبر السحاب. لم يبتسم "دونجي". إنه لم يكن يدع عواطفه تظهر مطلقاً أثناء المباريات؛ ولكن هناك شيئاً يحدث في الملعب، هذا الشيء كان يعمل نحوه منذ سنين. وبينما كانت صيحات الاستهجان تنهال عليه كالمطر من خمسين ألفاً من الجماهير الغاضبة، كان "دونجي" يرى شيئاً لم يكن هناك من يراه غيره. لقد رأى الدليل على أن خطته بدأت في العمل.

لقد انتظر "توني دونجي" الدهر كله من أجل هذه الوظيفة. لقد طاف الخطوط الجانبية، لمدة سبعة عشر عاماً، كمساعد مدرب، أولًا في جامعة مينيسوتا، ثم في فريق "بيتسبرج ستيلرز"، ثم فريق "كانساس سيتي تشيفز"، ثم عاد إلى مدينة مينيسوتا مع فريق "الفايكنجز". ولقد جاءت "دونجي" أربع دعوات، خلال العقد الماضي؛ لإجراء مقابلات لتولي منصب المدرب الرئيسي مع فرق دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين.

وفي المرات الأربع جميعها، لم تسر المقابلات على نحو جيد.

لقد كان جزء من المشكلة يعود إلى فلسفة "دونجي" في التدريب. ففي مقابلاته الوظيفية، كان يشرح بتمهل اعتقاده بأن مفتاح الفوز يتمثل في تغيير عادات اللاعبين. فكان يقول إنه يريد أن يجعل اللاعبين يمتنعون عن اتخاذ العديد من القرارات خلال اللعب، وكان يريد من اللاعبين أن يتصرفوا بطريقة تلقائية، بالتعود. وإذا أمكنه أن يغرس العادات الصحيحة، فسوف يفوز فريقه. هذا هو كل شيء.

فكان "دونجي" يقول مفسراً: "إن الأبطال لا يقومون بأشياء استثنائية. إنهم يقومون بأشياء عادية، ولكنهم يقومون بها دون تفكير، بسرعة شديدة يعجز معها الفريق الآخر على التصرف. إنهم يتبعون العادات التي تعلموها".

وكان ملاك الأندية يسألون: "كيف ستقوم بترسيخ هذه العادات الجديدة؟".

فكان يجيب بأنه لن يقوم بخلق عادات جديدة. إن اللاعبين يقضون حياتهم في بناء العادات التي تصل بهم إلى دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين، ولن يقوم أي رياضي باستبعاد هذه الأنماط ببساطة لأن المدرب الجديد يقول ذلك.

ولذلك، بدلاً من بناء عادات جديدة، فإن "دونجي" كان يخطط لتغيير العادات القديمة لدى اللاعبين. وكان سر تغيير العادات القديمة يكمن في الاستعانة بالأشياء الموجودة بالفعل داخل رءوس اللاعبين. إن العادات عبارة عن حلقة ثلاثية الخطوات - الدليل، والأمر الروتيني، والمكافأة – ولكن "دونجي" كان يريد الهجوم على الخطوط الوسطى - الأمر الروتيني. فلقد عرف "دونجي" من خلال خبراته أنه من السهل أن تقنع أي شخص بتبني سلوك جديد، إذا كان هناك شيء مألوف في البداية والنهاية.

لقد كانت إستراتيجيته التدريبية تجسيداً لحقيقة بديهية، لقاعدة ذهبية في تغيير العادات، أظهرت

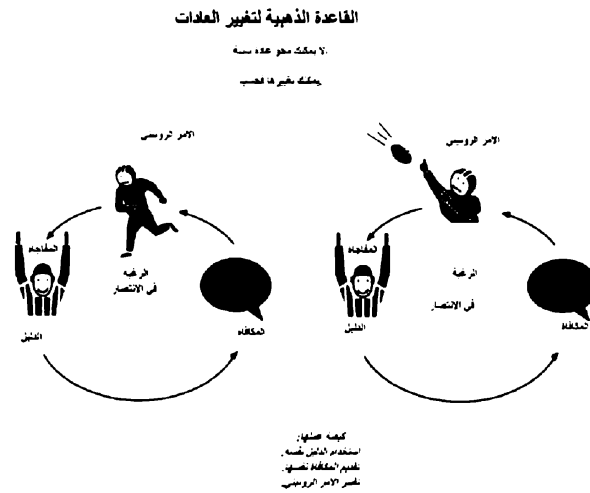
الدراسات - الواحدة تلو الأخرى - أنها تقع ضمن الأدوات القوية للغاية في إحداث التغيير. لقد كان "دونجي" يدرك أن المرء لا يستطيع أبداً أن يمحو العادات السيئة.

وفي الحقيقة، من أجل تغيير أية عادة، يجب أن تحافظ على الدليل القديم، وتقدم المكافأة القديمة، ولكن تضيف الأمر الروتيني الجديد.

هذه هي القاعدة: إذا استخدمت الدليل نفسه، وقدمت المكافأة نفسها، يمكنك تغيير الأمر الروتيني، وبالتالي تتغير العادة. ومن الممكن تحويل أي سلوك إذا ظل الدليل والمكافأة على حالهما.

ولقد أثرت القاعدة الذهبية على علاج إدمان الكحوليات، والسمنة، واضطرابات الوسواس القهري، وكثير من السلوكيات الأخرى المدمرة، ومن الممكن أن يؤدي فهمها إلى مساعدة أي شخص على تغيير عاداته الخاصة. (على سبيل المثال، غالباً ما تخفق محاولات الإقلاع عن تناول الوجبات الخفيفة، إلا إذا ظهر أمر روتيني جديد من أجل إشباع الدلائل ودوافع المكافآت القديمة. فعادة ما لا يستطيع المدخن الإقلاع عن التدخين، إلا إذا وجد نشاطاً ما يأخذ مكان السجائر عندما تثار رغبته في النيكوتين).

ولقد قام "دونجي" بشرح فلسفته القائمة على العادات إلى أصحاب الفرق لأربع مرات متوالية، وكانوا يستمعون إليه بطريقة مهذبة، ويشكرونه على وقته، ثم يوظفون شخصاً آخر.

وفي عام 1996، اتصل به فريق بوكانيرز البائس، فطار "دونجي" إلى خليج تامبا، ومرة أخرى، وضع خطته للطريقة التي يمكنه تحقيق الفوز من خلالها. وفي اليوم التالي للمقابلة النهائية، عرضوا عليه الوظيفة.

ولقد أدى نظام "دونجي" في النهاية إلى تحويل فريق البوكز إلى أحد أكثر الفرق الفائزة في الدوري. ولقد أصبح "دونجي" هو المدير الوحيد في تاريخ دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين، الذي يصل إلى المباريات الإضافية الفاصلة في عشر سنوات متتالية، وأول مدرب أمريكي من أصل إفريقي يفوز بمباراة

السوبر باول (المباراة النهائية في دوري كرة القدم الأمريكية)، وإحدى أكثر الشخصيات التي تحظى بالاحترام في مجال الرياضات الاحترافية، ولقد انتشرت أساليبه التدريبية في جميع أنحاء الدوري وفي جميع الرياضات، ولقد ألقى أسلوبه الضوء على كيفية إعادة تشكيل العادات في حياة أي شخص.

ولكن كل ذلك أتى في وقت لاحق. ففي ذلك اليوم وفي سان دييجو، كان "دونجي" يريد الفوز فحسب.

من الخطوط الجانبية، كان "دونجي" ينظر إلى الساعة: الوقت المتبقي 8 دقائق و 19 ثانية. لقد كان فريق البوكز متأخراً طوال المباراة، وكان يهدر الفرص، الواحدة تلو الأخرى، بصورة مزرية. وإذا لم يقم دفاعهم بشيء ما على نحو صحيح في ذلك الوقت، فسوف تنتهي المباراة بالفعل. لقد كان فريق سان دييجو يستحوذ على الكرة في خط العشرين ياردة في ملعبهم، وكان الظهير الربعي لفريق تشارجرز - "ستان هومفريس" - يستعد للبدء بقذف الكرة التي كان يأمل أن تسجل هدفاً. بدأت ساعة اللعب، واستعد "هومفريس" لالتقاط الكرة.

ولكن "دونجي" لم يكن ينظر إلى "هومفريس". فبدلًا من ذلك، كان يشاهد لاعبيه وهم يصطفون لتكوين تشكيل قضوا شهوراً في إتقانه. في العادة، تعد كرة القدم الأمريكية لعبة الخدع والخدع المضادة، والألعاب المعقدة والتضليل. وغالباً ما يفوز المدربون الذين يملكون أكثر كتب اللعب ضخامة، وأشد الخطط تعقيداً. ورغم ذلك، انتهج "دونجي" أسلوباً مغايراً. فلم يكن مهتمّاً بالتعقيد أو التشويش. وعندما اصطف لاعبو "دونجي" للدفاع، كان من الواضح للجميع نوعية اللعبة التي سوف يستخدمونها.

لقد اختار "دونجي" هذا الأسلوب لأنه - من الناحية النظرية - لم يكن بحاجة إلى التضليل. لقد أراد من فريقه أن يكون أسرع من أي فريق آخر فحسب. وفي لعبة كرة القدم الأمريكية، يصنع الميللي ثانية فارقاً. ولذلك، بدلًا من تعليم لاعبيه مئات التشكيلات، علمهم مجموعة من التشكيلات فحسب، ولكنهم قاموا بالتدرب عليها مراراً وتكراراً، إلى أن أصبحت السلوكيات تلقائية. وعندما تنجح هذه الإستراتيجية، يستطيع لاعبوه التحرك بسرعة يستحيل التغلب عليها.

لكن هذا لن يحدث إلا إذا نفذه اللاعبون بشكل جيد، فإذا فكر اللاعبون كثيراً، أو ترددوا، أو تشككوا في غرائزهم، فسوف يتداعى النظام. وحتى ذلك الوقت، كانت أحوال لاعبي "دونجي" مضطربة.

ورغم ذلك - في ذلك الوقت - بينما كان لاعبو فريق البوكز يصطفون في خط العشرين ياردة، كان هناك شيء مختلف. على سبيل المثال، كان "ريجان أبشو" - أحد لاعبي الدفاع بفريق بوكانيرز في منطقة النهاية - يستقر متخذاً وضعية ثلاثية (الارتكاز على قدميه وإحدى يديه) في منطقة المناوشات. وبدلًا من النظر إلى الخط ذهاباً وإياباً، في محاولة لاستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات، كان "أبشو" ينظر فقط إلى الدلائل التي علمه "دونجي" التركيز عليها. أولًا: ألقِ نظرة على القدم الخارجية للاعب خط المناوشات في الفريق الآخر (كانت أصابع قدمه تشير إلى الخلف، مما يعني أنه يستعد للرجوع والقيام بالاعتراض أثناء مرور الظهير الربعي)؛ ثم نظر "أبشو" إلى كتفه (كانت تدور للداخل ليلًا)، والمساحة الخالية بينه وبين اللاعب التالي (مسافة أكثر ضيقاً مما هو متوقع).

كان "أبشو" قد تدرب على كيفية التصرف مع كل دليل من هذه الدلائل مرات عديدة لدرجة أنه - في هذا الوقت - لم يكن يفكر فيما يقوم به، بل كان يتبع عاداته فحسب.

اقترب الظهير الربعي لفريق مدينة سان دييجو من خط المناوشات، ونظر إلى اليمين، ثم اليسار، وعلا صوته بالعد وأخذ الكرة. تراجع اللاعب خمس خطوات للخلف ووقف منتصباً، يدور برأسه بحثاً عن لاعب خال لاستقبال الكرة. مرت ثلاث ثوان منذ بدأت اللعبة. وكانت أعين المشاهدين وكاميرات التليفزيون معلقة عليه.

ولذلك، فشل أفضل المراقبين في رؤية ما يحدث في أنحاء فريق بوكانيرز. فبمجرد أن لقف "هومفريس" الكرة، انطلق "أبشو" إلى التصرف. وفي خلال الثانية الأولى من اللعبة، اندفع ناحية اليمين - عبر خط المناوشات - كالسهم لدرجة أن لاعب خط المناوشات الدفاعي لم يستطع إيقافه. وفي خلال الثانية الثانية، جرى "أبشو" أربع خطوات إضافية في الملعب، وكان هذا شيئاً محيراً. وفي الثانية الثالثة، اقترب "أبشو" ثلاث خطوات أخرى من الظهير الربعي، وكان من المستحيل على لاعب خط المناوشات الدفاعي أن يتوقع مساره.

وعندما وصلت اللعبة إلى الثانية الرابعة، أصبح "هومفريس"، الظهير الربعي لفريق مدينة سان دييجو، مكشوفاً فجأة. لقد أصابه التردد، عندما رأى "أبشو" من زاوية رؤيته. وفي هذا الوقت، ارتكب "هومفريس" خطأ. لقد بدأ في **التفكير**.

لمح "هومفريس" أحد رفاقه في الفريق، لاعب مبتدئ في منطقة النهاية الضيقة، يسمى "برايان روش" - على بعد عشرين ياردة داخل الملعب. لقد كان هناك لاعب آخر في فريق مدينة سان دييجو أكثر قرباً لاستقبال الكرة، وكان يلوح بيديه، ويطلب الكرة. لقد كانت التمريرة القصيرة هي الاختيار الآمن. ولكن بدلاً من ذلك، قام "هومفريس"، مع التعرض للضغوط، بعمل تحليل في كسر من الثانية، ومال بذراعه، وقذف الكرة بقوة إلى "روش".

لقد كان هذا القرار المتسرع هو بالضبط ما كان "دونجي" يرجو حدوثه. فبمجرد أن أصبحت الكرة في الهواء، بدأ لاعب التأمين في فريق بوكانيرز، ويدعى "جون لينش"، في التحرك. لقد كانت مهمة "لينش" صريحة: عندما تبدأ اللعبة، عليه أن يجري إلى نقطة معينة في الملعب، وينتظر دليله. لقد كانت هناك ضغوط هائلة من أجل الارتجال في هذا الموقف. ولكن "دونجي" درب "لينش" إلى أن أصبح هذا الأمر الروتيني يحدث تلقائياً. ونتيجة لذلك، عندما غادرت الكرة يد الظهير الربعي، كان "لينش" يقف على مسافة عشر ياردات من "روش"، وينتظر.

وبينما كانت الكرة تدور في الهواء، قرأ "لينش" دلائله - رد الفعل على وجه ويد الظهير الربعي، والمسافة التي يقف عندها مستقبلو الكرة - وبدأ في التحرك قبل أن يصبح المكان الذي ستهبط فيه الكرة واضحاً. ولقد أسرع "روش" - لاعب الاستقبال في فريق سان دييجو إلى الأمام، ولكن "لينش" التف من حوله، وقطع التمريرة. وقبل أن يتمكن "روش" من التصرف، انطلق "لينش" في الملعب نحو منطقة النهاية لفريق تشارجرز. وكان اللاعبون الآخرون في فريق بوكانيرز متمركزين في مواضع مثالية من أجل إخلاء الطريق له. لقد جرى "لينش" 10 ياردات، ثم 15ياردة، ثم 20ياردة، ثم 25 ياردة تقريباً قبل أن يندفع خارج الملعب.

لقد استغرقت اللعبة بأكملها أقل من عشر ثوان.

وبعد مرور دقيقتين، أحرز فريق البوكز هدفاً، وأخذوا بزمام المبادرة لأول مرة طوال المباراة. وبعد مرور خمس دقائق، أحرزوا هدفاً من إحدى الركلات. وخلال هذا الوقت، أحبط دفاع "دونجي" كل محاولات فريق مدينة سان دييجو للعودة إلى المباراة. وفاز فريق بوكانيرز بالمباراة، بنتيجة 25 إلى 17 – وكانت إحدى أكبر المفاجآت في ذلك الموسم.

وفي نهاية المباراة، خرج "لينش" و "دونجي" معاً. قال "لينش" - بينما كانا يدلفان إلى الممر: "إنني أشعر بأنه كان هناك شيء مختلف".

فأجابه "دونجي": "لقد بدأنا نؤمن بأنفسنا".

.2

ومن أجل فهم كيف يمكن لتركيز أحد المدربين على تغيير العادات أن يعيد صناعة أحد الفرق، يجب النظر خارج عالم الرياضات. بعيداً، في طابق سفلي متواضع في منطقة "لور إيست سايد"، في مدينة نيويورك، في عام 1934، ولدت أكبر محاولات تغيير العادات، وأكثرها نجاحاً، على نطاق واسع.

كان هناك مدمن للكحوليات يسمى "بيل ويلسون" يبلغ من العمر تسعة وثلاثين عاماً، يجلس في هذا الطابق السفلي. قبل ذلك بسنوات، تناول "ويلسون" أول مشروب له خلال معسكر تدريب الضباط في مدينة نيو بدفورد، بولاية ماساتشوستس، حيث كان يتعلم إطلاق النار قبل أن يبحر إلى فرنسا والحرب العالمية الأولى. كانت العائلات البارزة التي تقطن بجوار القاعدة العسكرية كثيراً ما تدعو الضباط إلى تناول العشاء. وفي إحدى ليالي الأحد، حضر "ويلسون" إحدى الحفلات، حيث قُدِّم إليه جبن على قطعة خبز محمرة، وشراب الشعير. كان "ويلسون" وقتها يبلغ من العمر اثنين وعشرين عاماً، ولم يكن قد تناول الكحول من قبل قط. وكان يبدو أن التصرف المهذب الوحيد هو تناول الكوب الذي قدم إليه. وبعد مرور أسابيع قليلة، تمت دعوة "ويلسون" إلى حدث آخر راق. كان الرجال يرتدون السترات الرسمية، وكانت النساء يظهرن الدلال. وجاء كبير الخدم، ووضع كوكتيل برونكس - تركيبة من أحد أنواع الكحوليات - في يد "ويلسون". وارتشف "ويلسون" رشفة وشعر بأنه وجد "إكسير الحياة" - على حد قوله.

وفي منتصف ثلاثينيات القرن العشرين، بعد العودة من أوروبا، تداعت علاقته الزوجية، وتبخرت ثروته من بيع الأسهم، فقد كان "ويلسون" يتناول ثلاث زجاجات من المسكرات يوميّاً. وذات ظهيرة في أحد أيام نوفمبر الباردة، بينما كان يجلس في الظلام، نادى عليه أحد أصدقائه القدامى في تناول الكحوليات. فدعاه "ويلسون"، وقام بمزج قنينة من عصير الأناناس والنبيذ. وصب لصديقه كأساً.

فأعادها الصديق إليه، وقال إنه امتنع عن تناول الكحوليات منذ شهرين.

فشعر "ويلسون" بالدهشة، وبدأ في وصف صراعاته الخاصة مع الكحوليات، بما في ذلك المشاجرة التي تورط فيها في أحد الأندية الريفية، والتي كلفته وظيفته. وقال إنه حاول الإقلاع عن الكحوليات، ولكنه لم يستطع. لقد لجأ إلى استخدام مواد التخلص من السموم، وتناول حبوباً للعلاج. وأعطى زوجته وعوداً، وانضم إلى جماعات الامتناع عن تناول الشراب، ولكن لم ينجح أي من هذا. وسأل "ويلسون" صديقه:

"كيف استطعت القيام بهذا؟".

فقال له الصديق: "لقد أصبحت متديناً". وأخذ يتكلم عن الجحيم والإغراءات، والخطيئة والشيطان. "عليك أن تدرك أنك مهزوم، اعترف بذلك، وكن مستعداً لأن تغير حياتك من أجل الله".

لقد اعتقد "ويلسون" أن مسّاً من الجنون قد أصاب صديقه. فكتب فيما بعد: "في الصيف الماضي، كان معتوهاً ومدمناً للكحول؛ والآن، أشك في أنه أصبح مجنوناً". وعندما غادر صديقه، تجرع "ويلسون" الشراب، ثم ذهب إلى النوم.

وبعد مرور شهر، في ديسمبر من عام 1934، نزل "ويلسون" في مستشفى "تشارلز بي. تاونز لعلاج المخدرات وإدمان الكحوليات"، وهو مركز راق في منطقة مانهاتن للتخلص من السموم. وبدأ الطبيب كل ساعة في حقنه بعقار للهلوسة، يسمى belladonna (بيلادونا)، والذي كان علاجاً شائعاً في ذلك الوقت لعلاج إدمان الكحوليات. وكان "ويلسون" يتأرجح بين فقدان الوعي واستعادته، وهو راقد على السرير في غرفة صغيرة.

ثم، في حادثة ذكرت في ملايين الاجتماعات في المقاهي، والقاعات النقابية، وسراديب دور العبادة، بدأ "ويلسون" يتلوى من الألم. وانتابته الهلاوس لعدة أيام. وكانت آلام الانسحاب تجعل الأمر يبدو كأن الحشرات تزحف عبر جلده. لقد كان مريضاً للغاية لدرجة أنه كان نادراً ما يتحرك، وكان الألم شديداً جداً لدرجة يصعب معها البقاء ساكناً. صرخ "ويلسون" في غرفته الخاوية: "إذا كان هناك من يستطيع مساعدتي، فليظهر نفسه! إنني مستعد للقيام بأي شيء. أي شيء!". وفي تلك اللحظة ـ كتب "ويلسون" بعد ذلك ـ غمر الغرفة ضوءٌ أبيض، واختفى الألم، وشعر كأنه على قمة جبلية، "تهب عليها نسائم روحانية، وليس هواء. وظهر لي فجأة أننى أصبحت رجلاً حراً. ثم هدأ الإحساس بالنشوة تدريجياً. كنت أرقد على السرير، ولكني كنت في عالم آخر في ذلك الوقت، عالم جديد من الوعي".

ولم يتناول "بيل ويلسون" شراباً آخر بعد ذلك. وطوال ستة وثلاثين عاماً، حتى مات بسبب انتفاخ الرئة في عام 1971، كرس "ويلسون" نفسه لتأسيس منظمة Alcoholics Anonymous (AA) "مدمني الكحول المجهولين" - وهي منظمة دولية غير ربحية لمساعدة مدمني الكحول على التوقف عن الشراب - والترويج لها إلى أن أصبحت أكبر مؤسسة مشهورة وناجحة في تغيير العادات في العالم.

يطلب حوالي 2.2 مليون شخص مساعدة المنظمة في كل عام، وربما استطاع عدد كبير يصل إلى 10 ملايين مدمن للكحول الامتناع عن تناول الكحوليات من خلال هذه المنظمة. لا تنجح المنظمة مع الجميع - يصعب قياس معدلات النجاح، بسبب إخفاء أسماء المشاركين - ولكن ملايين الأشخاص يعترفون بفضل هذا البرنامج في إنقاذ حياتهم. ولقد أصبحت العقيدة التأسيسية للمنظمة - الخطوات الاثنتا عشرة - قوة ثقافية جاذبة مندمجة في البرامج العلاجية للإفراط في تناول الطعام، والمقامرة، والديون، والممارسات المنحرفة، وتعاطي المخدرات، وتشويه الذات، والتدخين، وإدمان ألعاب الفيديو جيم، والتبعية العاطفية، وعشرات من السلوكيات الأخرى المدمرة. وتقدم أساليب المجموعة، في العديد من الجوانب، إحدى أقوى وصفات التغيير.

وتعد كل هذه أموراً غير متوقعة إلى حد ما؛ لأن المنظمة لا ترتكز على أساس علمي، أو على أساليب علاجية مقبولة.

وبالطبع يتجاوز إدمان الكحوليات كونه أكثر من مجرد عادة. فهو إدمان جسدي، له جذور نفسية، وربما وراثية. ورغم ذلك، فإن ما يثير الاهتمام في المنظمة هو أن البرنامج لا يهاجم بشكل مباشر العديد من المشكلات النفسية أو الحيوية الكيميائية، التي يقول الباحثون إنها غالباً ما تمثل الأسباب الجوهرية التي تدفع المرء إلى إدمان الكحوليات. وفي الحقيقة، يبدو أن أساليب المنظمة تتجنب الاكتشافات العلمية والطبية تماماً، بالإضافة إلى أنواع التدخل التي يقول العديد من الأطباء النفسيين إن مدمني الكحوليات بحاجة إليها*.

وبدلاً من ذلك، تقدم المنظمة أسلوباً لمهاجمة العادات التي تحيط بإدمان الكحوليات. إن المنظمة، في الحقيقة، تعد آلة ضخمة لتغيير حلقات العادات. ورغم أن العادات المرتبطة بإدمان الكحوليات قوية للغاية، فإن الدروس التي تقدمها المنظمة تظهر كيف يمكن تغيير أية عادة - حتى العادات المزمنة.

لم يقرأ "بيل ويلسون" دوريات أكاديمية، ولم يستشر الكثير من الأطباء قبل إنشاء منظمة "مدمني الكحول المجهولين". فبعد سنوات قليلة من امتناعه عن تناول الكحوليات، كتب الخطوات الاثنتي عشرة المشهورة في الوقت الحالي في عجالة في ليلة واحدة، أثناء جلوسه في الفراش. ولقد اختار الرقم اثني عشر لغرض في نفسه. ولا تتسم بعض جوانب البرنامج بأنها غير علمية فحسب، بل يمكن أن تبدو غريبة تماماً.

خذ - على سبيل المثال - إصرار منظمة "مدمني الكحول المجهولين" على حضور مدمني الكحول "تسعين اجتماعاً في تسعين يوماً"- ويبدو أنها فترة زمنية تم اختيارها بشكل عشوائي. أو تركيز البرنامج الشديد على الأمور الروحانية، كما يتضح في الخطوة الثالثة التي تقول إن مدمني الكحوليات يستطيعون الامتناع عن تناولها عن طريق "اتخاذ القرار بتسليم إرادتنا ومقاليد حياتنا إلى الرعاية الإلهية كما نفهمها". ولا تتبع اجتماعات المنظمة جدولاً زمنياً أو منهجاً محدداً. وبدلاً من ذلك، فإنهم عادة ما يبدءون بعضو يروي قصته، التي يستطيع بعدها الآخرون الدخول في النقاش. فلا يوجد متخصصون يوجهون سير الحوار، وهناك عدد قليل من القواعد التي تتعلق بالكيفية التي يفترض أن تعمل من خلالها الاجتماعات. وفي العقود الخمسة الماضية، حدث تغير جذري في جميع جوانب أبحاث الطب النفسي والإدمان عن طريق الاكتشافات في العلوم السلوكية، وعلم الأدوية، وفهم المخ، بينما تجمد الزمان عند منظمة "مدمني الكحول المجهولين".

وبسبب افتقاد البرنامج للدقة، فإنه كثيراً ما يتعرض لانتقادات الأكاديميين والباحثين. ويزعم بعض الأشخاص أن تأكيد المنظمة على الأمور الروحية، يجعل منها طائفة دينية، وليس علاجاً. ورغم ذلك، بدأت عملية لإعادة التقييم خلال الخمسين سنة الماضية. فيقول الباحثون الآن إن أساليب البرنامج تقدم دروساً قيمة. حيث أسست كليات من جامعات هارفارد، وييل، وشيكاغو، ونيومكسيكو، وعشرات من المراكز البحثية نوعاً من العلم داخل المنظمة يشبه النوع الذي كان "توني دونجي" يستخدمه في ملعب كرة القدم الأمريكية. ولقد أيدت نتائجهم القاعدة الذهبية لتغيير العادات: نجحت المنظمة لأنها تساعد مدمني الكحوليات على استخدام الدلائل نفسها، وتحصل على المكافآت نفسها، ولكنها تغير الأمر الروتيني.

ويقول الباحثون إن منظمة "مدمني الكحول المجهولين" تحقق النجاح، لأن البرنامج يجبر المشاركين فيه

على تحديد الدلائل والمكافآت التي تشجع عاداتهم الإدمانية، ثم يساعدهم على ترسيخ عادات جديدة. عندما كان "كلود هوبكنز" يروج لمعجون الأسنان "بيبسودينت"، اكتشف طريقة لخلق وترسيخ عادة جديدة، عن طريق تحفيز رغبة جديدة. ولكن من أجل تغيير عادة قديمة، يجب أن تخاطب رغبة قديمة. فيجب عليك أن تحافظ على وجود الدلائل نفسها والمكافآت كما كان في السابق، وتغذية الرغبة عن طريق إدراج أمر روتيني جديد.

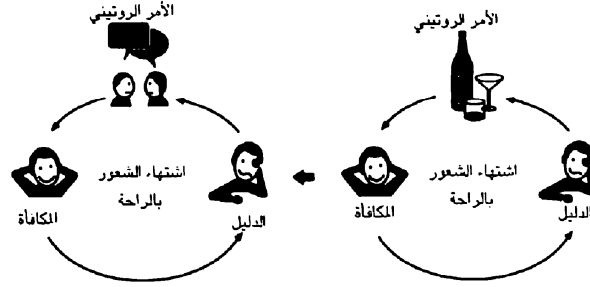
خذ مثلًا الخطوة الرابعة (القيام"ببحث وجرد جريء لأنفسنا")والخطوة الخامسة (الاعتراف "لخالقنا، ولأنفسنا، ولأي بشر آخر بطبيعة أخطائنا بالضبط").

قال "سكوت تونيجان" - باحث في جامعة نيومكسيكو، قام بدراسة منظمة "مدمني الكحول المجهولين" لما يزيد على عشر سنوات: "إنه شيء لا يتضح من الطريقة التي كتبت بها هذه الخطوات، ولكن من أجل إكمالها، يجب على المرء أن يعد قائمة بكل مسببات الدوافع الإدمانية. وعندما تقوم بعملية جرد ذاتي، فإنك تفكر في كل الأشياء التي تدفعك إلى تناول الكحوليات. ويعد الاعتراف لشخص آخر، بكل الأشياء السيئة التي قمت بها، طريقة جيدة لمعرفة اللحظات التي يفلت فيها زمام كل شيء".

ثم تطلب المنظمة من مدمني الكحوليات البحث عن المكافآت التي حصلوا عليها من تناول الكحوليات. حيث يسأل البرنامج: "ما الرغبات التي تعزز حلقة العادة لديك؟". وغالباً ما لا يكون الشعور بالنشوة في القائمة. حيث يشتهي مدمنو الكحوليات والشراب ما يقدمه من فرصة للهروب، والإحساس المؤقت بالراحة، والرفقة، وكسر حدة الأمور المقلقة، والتنفيس عن الانفعالات. ولكنهم يشتهون تناول كوكتيل من أجل نسيان مخاوفهم، ولكنهم لا يشتهون بالضرورة الشعور بالنشوة. إن التأثيرات الجسدية للكحول تمثل إحدى أقل المكافآت قيمة بالنسبة لمدمني الكحوليات.

يقول "أولف مولر" - عالم ألماني في الأعصاب، قام بدراسة نشاط المخ لدى مدمني الكحوليات: "هناك عنصر المتعة في الكحول، ولكن الناس يتناولون الكحوليات لأنهم يريدون نسيان شيء ما، أو من أجل إشباع الرغبات الأخرى، وتحدث الرغبة في الشعور بالارتياح في أماكن في المخ تختلف تماماً عن أماكن الرغبة في الشعور بالسعادة الجسدية".

ومن أجل تقديم المكافآت التي يحصل عليها مدمنو الكحوليات في الحانات، فقد أنشأت المنظمة نظاماً للاجتماعات والرفقة - "الراعي" الذي يعمل معه كل عضو - والذي يسعى إلى تقديم قدر كبير من الهروب، وتشتيت الانتباه، والتنفيس يماثل ما يقدمه الإسراف في الشراب. وإذا احتاج شخص ما إلى الشعور بالارتياح، فسيمكنه الحصول عليه من التحدث مع راعيه، أو حضور تجمع للمجموعة، بدلًا من تناول الكحوليات.

يقول "تونيجان": "إن منظمة "مدمني الكحول المجهولين" تجبرك على خلق روتين جديد في كل ما يجب عليك القيام به في كل ليلة بدلاً من تناول الكحوليات. فيمكنك الاسترخاء والتكلم عن الأمور التي تقض مضجعك في الاجتماعات، وتظل المحفزات والجوائز كما هي، ولكن السلوك فقط هو الذي يتغير".

.الإبقاء على الدليل نفسه ،تقديم المكافأة نفسها إضافة أمر روتيني جديد

لقد ظهر أحد الإثباتات الكبيرة الخاصة - على كيفية نقل دلائل ومكافآت مدمني الكحوليات إلى أمور روتينية جديدة - في عام 2007. عندما زرع "مولر" - عالم الأعصاب الألماني، وزملاؤه في جامعة (ماجديبرج)، أجهزة إلكترونية صغيرة داخل أمخاخ خمسة من مدمني الكحوليات الذين حاولوا مراراً الإقلاع عن تناول النبيذ. لقد كان مدمنو الكحوليات - المشاركون في الدراسة - قد قضوا على الأقل ستة أشهر في مراكز إعادة التأهيل دون فائدة. ومر أحدهم بعملية التخلص من السموم أكثر من ستين مرة.

ولقد وُضعت الأجهزة، المزروعة داخل رءوس الرجال، داخل العقد القاعدية - وهو الجزء نفسه الذي اكتشف فيه باحثو معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا حلقة العادة - وكانت تطلق شحنة كهربية تعترض طريق المكافأة العصبية التي تحفز الرغبة المعتادة. وبعد أن تعافى الرجال من العمليات الجراحية، عُرضت عليهم الدلائل التي كانت تحفز الدوافع الإدمانية لديهم، مثل صور الجعة، أو الرحلات إلى الحانات. وربما يكون من المستحيل - في العادة - عليهم أن يقاوموا تناول الشراب، ولكن الأجهزة داخل أمخاخهم "أبطلت" تأثير الرغبة العصبية لدى كل رجل، فلم يقتربوا من قطرة شراب.

قال "مولر": "لقد أخبرني أحدهم بأن الرغبة اختفت بمجرد أن أطلقنا الشحنة الكهربية. ثم، عندما توقفنا عن إطلاقها، عادت الرغبة على الفور".

ورغم القضاء على الرغبة العصبية لدى مدمني الكحوليات، فإن هذا لم يكن كافياً لإيقاف عادات الشرب لديهم. فسرعان ما انتكس أربعة منهم بعد إجراء العملية الجراحية، غالباً بعد وقوع حدث مثير للضغوط. لقد التقطوا زجاجة شراب؛ لأن هذه هي الطريقة التي يتعاملون بها تلقائيّاً مع الشعور بالقلق. وبرغم ذلك، حالما تعلموا أموراً روتينية جديدة للتعامل مع الضغوط، توقفوا عن تناول الكحوليات إلى الأبد. على سبيل المثال، كان أحد المرضى يحضر اجتماعات منظمة "مدمني الكحول المجهولين". بينما اتجه آخرون لتلقي العلاج. وحالما دمجوا هذه الأمور الروتينية الجديدة في التعامل مع مشاعر الضغط والقلق في حياتهم، كان النجاح كبيراً. فلم يتناول الرجل، الذي ذهب إلى مراكز التخلص من السموم، الشراب مرة أخرى. وكان هناك اثنان آخران من المرضى بدآ في تناول الكحوليات في سن الثانية عشرة، وأصبحا من مدمني الكحوليات في سن الثامنة عشرة، وكانا يشربان بشكل يومي، ثم امتنعا عن تناول الكحوليات منذ أربع سنوات الآن.

لاحظ مدى قرب صياغة هذه الدراسة من القاعدة الذهبية في تغيير العادات: حتى عندما تغيرت أمخاخ مدمني الكحوليات عن طريق العملية الجراحية، فإن هذا لم يكن كافياً. لقد كانت الدلائل والمكافآت القديمة لا

تزال موجودة، تنتظر فرصة للانقضاض مرة أخرى. ولقد تغير مدمنو الكحوليات بشكل دائم فقط عندما تعلموا أموراً روتينية جديدة ترتكز على المحفزات القديمة التي كانت تقدم الشعور المعتاد بالارتياح. يقول "مولر": "إن بعض الأمخاخ تدمن الكحوليات بشدة لدرجة أن العمليات الجراحية فقط هي التي تستطيع إيقافه. ولكن هؤلاء الأشخاص يحتاجون أيضاً إلى طرق جديدة للتعامل مع الحياة".

إن منظمة "مدمني الكحول المجهولين" تقدم نظاماً مشابهاً، وإن كان أقل عدوانية، لإضافة أمور روتينية جديدة في حلقات العادات القديمة. وكما بدأ العلماء فهم كيفية تحقيق المنظمة للنجاح، فقد بدءوا أيضاً في تطبيق أساليب البرنامج على عادات أخرى، مثل: ثورات الغضب التي استمرت طوال سنتين، وإدمان ممارسة العلاقة الحميمة، وحتى التشنجات السلوكية الصغيرة. ومع انتشار أساليب المنظمة، فقد تم تحسينها لتتحول إلى علاجات يمكن استخدامها من أجل إعاقة أي نمط.

في صيف عام 2006، دلفت خريجة جامعية تبلغ من العمر أربعة وعشرين عاماً، تسمى "ماندي"، إلى مركز الاستشارة في جامعة ميسيسيبي ستيت. ففي معظم فترات حياتها، كانت "ماندي" تقضم أظافرها، وتلتهمها حتى تنزف دماً. هناك الكثير من الأشخاص الذي يقضمون أظافرهم. ورغم ذلك، بالنسبة للأشخاص الذين يقومون بذلك بصورة مزمنة، فهذه مشكلة من نوع مختلف. فكانت "ماندي" غالباً ما تقوم بالقضم، حتى تخرج الأظافر من تحت الجلد، وكانت أناملها مغطاة بقشور جروح صغيرة جدّاً. ولقد أصبحت نهايات أصابعها كلها بدون أظافر تحميها، وفي بعض الأحيان، كانت تصاب بالوخز أو الحكة، وهي علامة على الإصابة العصبية. لقد دمرت عادة قضم الأظافر حياتها الاجتماعية، فلقد كانت تشعر بالحرج الشديد من صديقاتها، لدرجة أنها كانت تبقي يديها في جيبها، وفي مختلف اللقاءات والاجتماعات، تصبح مشغولة البال بضم أصابعها في شكل قبضة. ولقد حاولت الامتناع عن ذلك عن طريق طلاء أظافرها بمواد ملمعة سيئة المذاق، أو كانت تعد نفسها، **بدءاً من الآن**، بأنها سوف تستجمع قوة إرادتها من أجل الإقلاع عن هذه العادة. ولكن بمجرد أن تقوم بأداء الواجبات المدرسية، أو مشاهدة التليفزيون، كان الأمر ينتهي بأصابعها في فمها.

ولقد أشار مركز الاستشارات على "ماندي" بالذهاب إلى طالب دكتوراة في علم النفس، كان يدرس علاجاً يعرف باسم "habit reverse training" (التدريب العكسي على العادات). لقد كان عالم النفس هذا على اطلاع تام على القاعدة الذهبية في تغيير العادات. لقد كان يعرف أن تغيير عادة قضم الأظافر لدى "ماندي" يتطلب إضافة أمر روتيني جديد في حياتها.

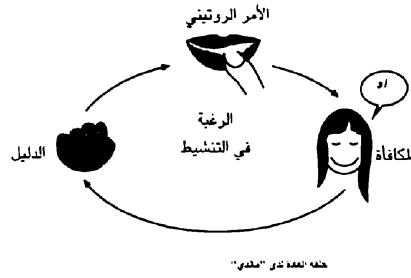
سألها عالم النفس: "ما الذي تشعرين به قبل أن تضعي يدك في فمك لكي تقضمي أظافرك؟".

لقد قالت "ماندي": "إنني أشعر بقليل من التوتر في أصابعي، فأشعر بألم خفيف هنا، على حافة الظفر. وفي بعض الأحيان، أمرر إصبع الإبهام على الظفر، بحثاً عن أية كتلة جلدية عند قاعدته، وعندما أجد عائقاً فإنني أقوم بإحضاره إلى فمي. ثم أقوم بالمرور على أصابعي، الواحد تلو الآخر، بحيث أقضم كل الحواف الخشنة. وحالما أبدأ، يبدو الأمر كأنني مضطرة إلى الانتهاء من كل أصابعي".

إن مطالبة المرضى بوصف الأمور التي تحفز سلوكياتهم المعتادة تسمى التدريب على التوعية، وعلى غرار إصرار منظمة "مدمني الكحول المجهولين" على إجبار كل مدمني الكحوليات على تمييز دلائلهم، فهذه هي الخطوة الأولى في التدريب العكسي على العادات، فالتوتر الذي كانت "ماندي" تشعر به في أظافرها يعد دليلًا يؤدي إلى عادة قضم الأظافر.

يقول "براد دوفرين"، الذي كان يعالج "ماندي": "إن معظم عادات الناس تحدث لمدة طويلة، لدرجة أنهم لا ينتبهون إلى الأمور المسببة لها بعد ذلك. لقد صادفت أشخاصاً يتأتئون في الكلام، وسألتهم عن الكلمات أو المواقف التي تحفز هذه التأتأة، فكانوا لا يعرفون الإجابة؛ لأنهم توقفوا عن ملاحظة ذلك منذ زمن طويل".

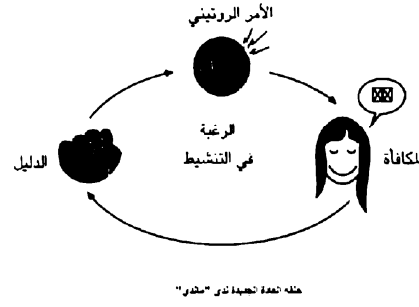
وبعد ذلك، طلب المعالج من "ماندي" أن تتذكر سبب قضمها أظافرها. في البداية، كانت تعاني صعوبة التوصل إلى الأسباب. ورغم ذلك، بينما كانا يتحدثان، أصبح من الواضح أنها تقضم أظافرها عندما تشعر بالملل. وقام المعالج بوضعها في بعض المواقف النمطية، مثل مشاهدة التليفزيون، وأداء الواجبات المدرسية، وبدأت "ماندي" في قضم أظافرها. قالت "ماندي": "عندما تعاملت مع كل الأظافر، شعرت بإحساس سريع بالإشباع". لذا؛ كانت هذه هي مكافأة العادة: التنشيط الجسدي الذي كانت تشتهيه.

حلقة العادة لدى "ماندي"

وفي نهاية الجلسة الأولى، أرسل المعالج "ماندي" إلى منزلها مع تكليفها بواجب منزلي: "احملي معك بطاقة مفهرسة، وفي كل مرة تشعرين بالدليل - التوتر في أناملك -

ضعي علامة على البطاقة". وعادت "ماندي" بعد أسبوع بثمان وعشرين علامة. وفي ذلك الوقت، أصبحت "ماندي" مدركة تماماً للأحاسيس التي تسبق عادتها. لقد أصبحت تعرف عدد المرات التي تحدث فيها عادة قضم الأظافر أثناء الفصل، أو مشاهدة التليفزيون.

ثم علم المعالج "ماندي" شيئاً يعرف باسم "competing response" (الاستجابة المنافسة)؛ حيث أخبرها بأنها كلما شعرت بهذا التوتر في أناملها، يجب عليها أن تضع يديها في جيبها، أو تحت رجليها، أو تمسك قلماً رصاصاً، أو شيئاً آخر يجعل من المستحيل عليها أن تضع أصابعها في فمها. وعندئذ كان يجب على "ماندي" أن تبحث عن شيء يقدم إليها تنشيطاً جسديّاً سريعاً ـــ مثل حك ذراعها، أو النقر بأصابعها على المقعد ـــ أي شيء يسبب استجابة جسدية.

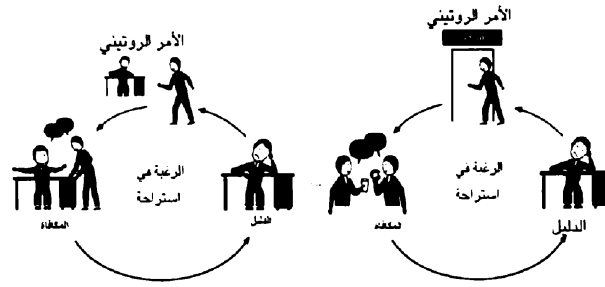
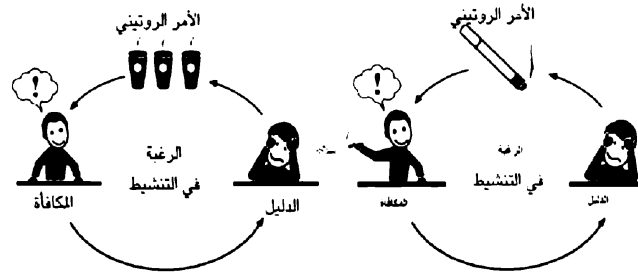
لقد ظلت الدلائل والمكافآت كما هي. أما الشيء الوحيد الذي تغير فهو الأمر الروتيني.

حلقة العادة الجديدة لدى "ماندي"

وكانت "ماندي" تتدرب في مكتب المعالج لحوالي ثلاثين دقيقة، ثم كانت تذهب إلى المنزل من أجل القيام بواجب جديد: الاستمرار مع البطاقة المفهرسة، ولكن مع وضع علامة عند الشعور بالتوتر في أصابعها، ووضع علامة الشباك عند النجاح في التغلب على العادة.

وبعد مرور أسبوع، قضمت "ماندي" أظافرها ثلاث مرات فقط، واستخدمت الاستجابة المنافسة سبع مرات، وكافأت نفسها بشراء طلاء للأظافر، ولكنها استمرت في استخدام بطاقات الملاحظة. وبعد مرور شهر، اختفت عادة قضم الأظافر. لقد أصبحت الأمور الروتينية المنافسة تحدث تلقائيّاً. لقد احتلت عادة مكان أخرى.

وقد أخبرني "نيثان أزرين" - أحد مطوري التدريب العكسي على العادة - قائلًا: "إن الأمر يبدو بسيط لدرجة السخافة، ولكن حالما تصبح واعياً بكيفية عمل عاداتك، حالما تدرك الدلائل والمكافآت، فستكون قد قطعت نصف الطريق نحو تغيير هذه العادة، ويبدو أن الأمر يجب أن يكون أكثر تعقيداً. بينما الحقيقة هي أنه يمكن إعادة برمجة المخ، وكل ما يجب عليك فعله هو التمهل ودراسة الأمر جيداً"**.

وفي الوقت الحاضر، يستخدم العلاج العكسي للعادة في علاج التشنجات الجسدية واللفظية، والاكتئاب، والتدخين، ومشكلات القمار، والقلق، والتبول اللاإرادي، والمماطلة، واضطرابات الوسواس القهري، والمشكلات السلوكية الأخرى. وتكشف أساليب هذا العلاج عن أحد المبادئ الأساسية للعادات: كثيراً، ما لا نفهم بالفعل الرغبات التي توجه سلوكياتنا، إلى أن نبحث عنها. ولم تكن "ماندي" تدرك أن الرغبة في الإحساس بالتنشيط الجسدي كانت هي السبب الذي يقف وراء قيامها بقضم أظافرها، ولكن حالما فحصت العادة، أصبح من السهل العثور على أمر روتيني جديد يقدم المكافأة نفسها.***

لنقل - على سبيل المثال - إنك تريد التوقف عن تناول الوجبات الخفيفة في العمل. هل الجائزة التي تبحث عنها تتمثل في إشباع جوعك؟ أم في القضاء على الملل؟ إذا كنت تتناول وجبة خفيفة من أجل الشعور بارتياح مؤقت، يمكنك العثور بسهولة على أمر روتيني آخر - مثل القيام بجولة مشي سريعة، أو الرغبة في الحصول على استراحة قصيرة أو منحك ثلاث دقائق على شبكة الإنترنت - وهذا يقدم المقاطعة نفسها دون أن تضيف شيئاً إلى منطقة الخصر.

إذا أردت التوقف عن التدخين، فاسأل نفسك عما إذا كنت تقوم بذلك لأنك تحب النيكوتين، أم لأنه يمنحك دفعة من التنشيط، أم باعتباره أسلوباً تنظيمياً ليومك، أو طريقة لإقامة العلاقات الاجتماعية؟ فإذا كنت تقوم بالتدخين، لأنك تحتاج إلى التنشيط، فإن الدراسات تشير إلى أن بعضاً من مادة الكافيين في فترة ما بعد الظهيرة يمكن أن يزيد من احتمالات توقفك عن التدخين. ولقد كشفت أكثر من ثلاثين دراسة على المدخنين السابقين أن تحديد الدلائل والجوائز التي يربطونها بالسجائر، ثم اختيار أمور روتينية جديدة تقدم الفوائد نفسها - قطعة من علكة "نيكوريت" (علكة تستخدم كدواء لعلاج إدمان النيكوتين)، أو سلسلة سريعة من تدريبات الضغط، أو قضاء دقائق قليلة في إطالة الجسم والاسترخاء ــ تزيد من فرص توقفك عن التدخين.

عندما تقوم بتحديد الدلائل والمكافآت، يمكنك تغيير الأمر الروتيني .

على الأقل، في معظم الأوقات. ورغم ذلك، بالنسبة لبعض العادات، هناك مكون آخر ضروري: الاعتقاد.

.3

قال "دونجي" لأفراد فريق بوكانيرز بعد أن أصبح المدرب الأساسي في عام 1996: "ها هي الأسباب الستة التي تجعل كل شخص يعتقد أننا لن نحقق الفوز". كان هذا قبل شهور من بداية الموسم الرياضي، وكان الجميع يجلسون في غرفة خلع الملابس. وبدأ "دونجي" في ذكر النظريات التي قرءوها جميعاً في الصحف أو سمعوها في الراديو: إدارة الفريق التي تتسم بالفوضى. مدربهم الجديد الذي لا يتمتع بالخبرة. واللاعبون المدللون، والمدينة التي لا تهتم، واللاعبون الأساسيون المصابون، وأنهم لا يتمتعون بالموهبة التي يحتاجون إليها.

قال "دونجي": "هذه هي الأسباب المفترضة. والآن، ها هي الحقيقة: لا يوجد أحد سيمكنه التفوق علينا".

وأوضح "دونجي" أن إستراتيجيته تقوم على تغيير سلوكيات الفريق إلى أن يصل أداؤهم إلى درجة التلقائية. لم يكن "دونجي" يعتقد أن لاعبي فريق "بوكانيرز" بحاجة إلى أكبر الكتب الرياضية حجماً، ولم يكن يعتقد أنهم مضطرون إلى حفظ مئات من تشكيلات اللعب. بل كان يعتقد أن كل ما يجب عليهم القيام به هو تعلم قليل من التحركات الأساسية، والقيام بها على النحو الصحيح في كل مرة.

رغم ذلك، فإن الوصول إلى الكمال ليس بالأمر السهل في عالم كرة القدم الأمريكية. يقول "هيرم إدواردز" ـ أحد المدربين المساعدين لـ"دونجي" في خليج تامبا: "في كل مباراة في كرة القدم الأمريكية ـ في كل مباراة ـ يرتكب شخص ما خطأ. في معظم الأوقات، لا يكون هذا الخطأ بدنيّاً. بل يكون عقليّاً". يرتكب اللاعبون الأخطاء عندما يبدءون في التفكير كثيراً، أو إعادة تقييم ألعابهم، فكل ما أراده "دونجي" هو أن يجعل عملية اتخاذ القرارات برمتها تتم خارج اللعب.

ومن أجل القيام بذلك، كان يحتاج منهم أن يدركوا عاداتهم الموجودة، وأن يقبلوا أموراً روتينية جديدة.

وبدأ "دونجي" ذلك عن طريق مشاهدة الكيفية التي كان فريقه يلعب بها بالفعل.

صاح "دونجي" في التمرين الصباحي في أحد الأيام: "هيا بنا نعمل على الدفاع التحتي. رقم خمسة وخمسين، ما الذي تراه؟".

قال "ديريك بروكس" - لاعب الدفاع الخارجي: "إننى أراقب الظهير المندفع، وأقوم بالحماية".

"ما الذي تنظر إليه بالضبط؟ أين تضع عينيك؟".

فأجابه "بروكس": "إنني أنظر إلى حركة الحارس. إنني أراقب قدمي ووركي لاعب الظهير الربعي، بعد أن يحصل على الكرة. وأنظر إلى الثغرات في خط الفريق المنافس، لكي أرى إذا ما كانوا سيحاولون الاختراق، أم أن الظهير الربعي سيمرر الكرة باتجاهي أم بعيداً عني".

في عالم كرة القدم الأمريكية، تعرف هذه الدلائل البصرية باسم "المفاتيح الأساسية"، وهي مهمة في كل مباراة. وكانت فكرة "دونجي" المبتكرة تعتمد على استخدام هذه المفاتيح الأساسية من أجل إعادة تشكيل العادات. لقد كان يعرف أن "بروكس" يتردد، في بعض الأحيان، لوقت طويل جدّاً في بداية أية لعبة، فلقد كانت هناك أشياء كثيرة جدّاً يجب عليه التفكير فيها ـ هل سيخرج اللاعب الحارس من التشكيل؟ هل تشير قدم لاعب الظهر المندفع إلى أنه يستعد للجري أم للتمرير؟ ـ لدرجة أنه كان يصاب بالبطء في بعض الأوقات.

وكان هدف "دونجي" يتمثل في تحرير عقل "بروكس" من كل هذه التحليلات. مثل منظمة "مدمني الكحول المجهولين"، كان "دونجي" يستخدم الدلائل نفسها التي كان "بروكس" معتاداً عليها بالفعل، ولكن مع إعطائه أموراً روتينية مختلفة أصبحت تحدث ـ في النهاية ـ بطريقة تلقائية.

قال "دونجي" لـ "بروكس": "إننى أريد منك استخدام نفس هذه المفاتيح الأساسية. ولكن - في البداية - عليك بالتركيز على لاعب الظهر المندفع. هذا هو كل ما في الأمر. عليك أن تقوم بذلك دون تفكير. فحالما تأخذ موقعك في الملعب، فابدأ بالبحث عن لاعب الظهير الربعي".

لقد كان هذا تغييراً متواضعاً نسبيّاً - كانت عينا "بروكس" تذهبان إلى الدلائل نفسها، ولكن بدلاً من النظر إلى أماكن متعددة في وقت واحد، وضعه "دونجى" في سلسلة متتابعة، وأخبره، في وقت سابق،

بالاختيار الذي يجب عليه القيام به عند رؤيته لكل مفتاح. وكانت عبقرية هذا النظام تكمن في أنه يستبعد الحاجة إلى اتخاذ القرار. مما كان يسمح لـ "بروكس" بالتحرك بشكل أسرع؛ لأن كل شيء أصبح رد فعل ــ وفي النهاية، عادة ــ وليس اختياراً.

ولقد أعطى "دونجي" كل لاعب تعليمات مماثلة، وجعلهم يتدربون على هذه التشكيلات مراراً وتكراراً. ولقد تطلب الأمر من "دونجي" ما يقرب من العام حتى تترسخ عاداته. ولقد خسر الفريق المباريات السهلة المبكرة. وكان كتبة الأعمدة الصحفية الرياضية يتساءلون عن سبب إضاعة فريق بوكانيرز الكثير من الوقت على الشعوذة النفسية.

ولكن الفريق بدأ يتحسن تدريجياً. وفي النهاية، أصبحت الأنماط مألوفة لدى اللاعبين لدرجة أنهم كانوا ينتشرون بطريقة تلقائية عندما ينزلون الملعب. وفي الموسم التالي لـ "دونجي" كمدرب، فاز فريق بوكانيرز بأول خمس مباريات، ووصلوا إلى المباراة الفاصلة لأول مرة خلال خمسة عشر عاماً. وفي عام 1999، فاز الفريق ببطولة القسم.

وبدأ أسلوب "دونجي" في التدريب يجذب الانتباه على المستوى القومي، ووقعت وسائل الإعلام الرياضي في حب سلوكياته، وحديثه العذب، وتدينه، والأهمية التي يضعها لإحداث التوازن بين العمل والعائلة، وكانت القصص الصحفية تتحدث عن أنه كان يحضر ابنيه - "إيريك" و "جيمي"، إلى الإستاد، بحيث يمكنهما قضاء وقتهما خلال التدريب، وكانا يقومان بأداء واجباتهما المدرسية في مكتبه، ويجمعان المناشف في غرفة خلع الملابس، وكان يبدو ــ في النهاية ــ أن النجاح قد وصل.

وفي عام 2000، وصل فريق بوكانيرز إلى المباراة الفاصلة مرة أخرى، وتكرر الأمر في عام 2001. وفي الوقت الحالي، أصبح المشجعون يملأون مدرجات الإستاد في كل أسبوع، وأصبح المعلقون يتحدثون عن الفريق كأحد المتنافسين على بطولة السوبر باول. لقد تحولت كل هذه الأحلام إلى حقيقة.

ولكن حتى مع تحول فريق بوكانيرز إلى فريق قوي، بدأت المشكلات في الظهور. لقد كانوا غالباً ما يلعبون مباريات منظمة قوية. ورغم ذلك، ربما ينتهي كل شيء، خلال اللحظات المهمة - ذات الضغوط العالية.

في عام 1999، بعد أن جمع الفريق ستة انتصارات متتالية في نهاية الموسم، خسر البطولة الكونفيدرالية أمام فريق سانت لويس رامس. وفي عام 2000، كان الفريق على بعد مباراة واحدة من بطولة السوبر باول، عندما انهار الفريق أمام فيلادلفيا إيجلز، وخسر بنتيجة 21 إلى 3. وفي العام التالي، تكرر الشيء نفسه، خسر الفريق أمام إيجلز، بنتيجة 31 إلى 9، ودمروا فرصتهم في تحقيق السبق.

وقد أخبرني "دونجي" قائلًا: "لقد كنا نتدرب، وتتضافر كل الظروف، حتىنصل إلى إحدى المباريات الكبرى، ثم يختفي كل شيء، مثلما يحدث في التدريب. وربما يقول اللاعبون فيما بعد: "حسناً، لقد كانت لعبة مهمة، ولقد عدت إلى ما أعرفه"، أو "لقد شعرت بالاضطرار إلى التصرف". لقد كان ما يقولونه يعبر **بالفعل** عن ثقتهم بنظامنا معظم الوقت، ولكن عندما يصبح كل شيء على المحك، ينهار اعتقادهم".

في نهاية موسم عام 2001، بعد أن خسر فريق بوكانيرز بطولة السوبر باول للمرة الثانية على التوالي،

طلب المدير العام من "دونجي" أن يزوره في منزله، فذهب "دونجي"، وصَفَّ سيارته بجوار شجرة بلوط عملاقة، ودلف إلى الداخل، وبعد ثلاثين ثانية أقيل من منصبه.

ومضى فريق البوكانيرز للفوز ببطولة السوبر باول في العام التالي باستخدام تشكيلات "دونجي" ولاعبيه، وعن طريق الاعتماد على العادات التي عمل على ترسيخها، وكان "دونجي" يشاهد التليفزيون، بينما كان المدير البديل يرفع كأس البطولة، ولكن "دونجي" كان في ذلك الوقت بعيداً جداً.

4.

كان هناك حوالى ستين شخصاً ـ من أمهات لاعبي كرة القدم، ومحامين، في استراحة تناول الغداء، ورجال كبار السن بوشم باهت على أجسادهم، ومحبي الموضة الذين يرتدون ملابس ضيقة - يجلسون في إحدى دور العبادة، ويستمعون إلى رجل ذي بطن نحيلة، ورابطة عنق تتكامل مع عينيه الزرقاوين الذابلتين. لقد كان يبدو مثل سياسي ناجح، يتمتع بشخصية جذابة دافئة تثق بإعادة انتخابها.

قال الرجل: "اسمي "جون". أنا مدمن للكحول".

فأجاب الجميع: "مرحباً "جون"".

قال "جون"، وهو يقف خلف المنصة: "أول مرة قررت فيها الحصول على المساعدة كانت عندما كُسرت ذراع ابني. لقد كنت أقيم علاقة مع امرأة في العمل، وأخبرتني بأنها تريد إنهاء هذه العلاقة. ولذلك، فقد ذهبت إلى حانة وتناولت كأسين من الفودكا، ورجعت إلى مكتبي، وفي الغداء ذهبت مع أحد الأصدقاء إلى مطعم "تشيليز"، وتناول كل واحد منا بعض زجاجات الجعة. ثم في حوالي الساعة الثانية، غادرت مع صديق آخر، ووجدنا مكاناً آخر يقدم خصومات على المشروبات الكحولية خلال وقت معين. لقد كان هذا هو يومي المخصص لكي أوصل الأطفال بالسيارة ـ لم تكن زوجتي تعرف بأمر هذه العلاقة حتى ذلك
الحين - لذلك، قدت السيارة إلى مدرستهم، ووضعتهم في السيارة، ثم قدت إلى المنزل من شارع ربما مررت به آلاف المرات، واصطدمت بعلامة للتوقف في نهاية المربع السكني. فوق الرصيف و - باااام (صوت ارتطام) - اصطدمت بالعلامة مباشرة. لم يكن "سام" ـ ابني ـ قد ارتدى حزام الأمان، ولذلك، فقد طار واصطدم بالزجاج الأمامي للسيارة، وكُسرت ذراعه. لقد تناثرت الدماء على لوحة العدادات في السيارة؛ حيث اصطدم أنفه، وتشقق الزجاج الأمامي، وأصبت بالذعر الشديد. ومنذ ذلك الحين قررت الحصول على المساعدة.

ولذلك، فقد خضعت للفحص والعلاج في إحدى العيادات، وسار كل شيء على ما يرام لفترة من الوقت. لقد كان كل شيء رائعاً لمدة ثلاثة عشر شهراً، وشعرت بأنني أتولى زمام الأمور، وكنت أذهب إلى الاجتماعات كل يومين، ولكني بدأت بالتفكير في النهاية: **إنني لست فاشلاً لدرجة توجب علي قضاء الوقت مع مجموعة من المشروبات.** ولذلك، فقد توقفت عن الاستمرار.

ثم أصيبت أمي بالسرطان، واتصلت بي في العمل، بعد عامين تقريباً من امتناعي عن تناول الكحوليات. قالت، وهي تقود سيارتها عائدة إلى المنزل من عيادة الطبيب: "لقد أخبرني الطبيب بأننا نستطيع علاجه، ولكنه وصل إلى مرحلة متقدمة للغاية". وكان أول شيء أقوم به بعد إغلاق الخط هو البحث عن حانة، وأكثرت من الشرب في العامين التاليين حتى تركت زوجتي المنزل، وكان من المفترض أن أوصل الأطفال بالسيارة

مرة أخرى، وكنت قد وصلت إلى وضع سيئ بالفعل في ذلك الوقت، حيث كان هناك صديق يعلمني استخدام الكوكايين، وفي كل ظهيرة كنت أتناول خطّاً من المخدر داخل مكتبي، وبعد خمس دقائق كنت أشعر بالتقاطر على الجزء الخلفي من حلقي، وأقوم بتناول خط آخر من المخدر.

على أية حال، كان هذا دوري في إحضار الأطفال. كنت في الطريق إلى مدرستهم، وكنت أشعر بأننى بخير تماماً، وكأنني على قمة كل شيء، وأوقفت السيارة في أحد التقاطعات، عندما ظهرت الإشارة الحمراء، واصطدمت شاحنة ضخمة بسيارتي. ولقد تسبب هذا - في الواقع - في قلب السيارة على جانبها، ولم أصب بخدش، ثم خرجت من السيارة، وبدأت في محاولة لإسقاط سيارتي؛ لأنني كنت أعتقد أنني إذا استطعت المغادرة والذهاب إلى المنزل قبل أن يأتي رجال الشرطة، فسأكون بخير. ولم ينجح هذا الأمر بالطبع، وعندما ألقوا القبض عليَّ بسبب قيادة السيارة تحت تأثير الكحول، أروني أن أحد جوانب السيارة قد تحطم تماماً. لقد حدث هذا في المكان الذي اعتاد "سام" الجلوس فيه، ولو كان جالساً هناك، لقتل.

ولذلك، بدأت الذهاب إلى الاجتماعات مرة أخرى، وأخبرني الشخص الذي يقوم برعايتي بأنه لا يهم أن أشعر بالتحكم، فبدون وجود قوة عليا في حياتي، وبدون الاعتراف بضعفي، لن ينجح أي شيء من هذا. لقد كنت أظن أن هذا هراء، ولكنني كنت أعرف أنه إذا لم يتغير شيء ما، فسوف أتسبب في قتل أطفالي. ولذلك، فقد بدأت العمل على ذلك، العمل على الاعتقاد بأن هناك شيئاً أكبر مني. ولقد نجح الأمر. إنني لا أعلم طبيعة هذا الشيء، ولكني أعلم أن هناك قوة ساعدتني على الامتناع عن تناول الكحوليات لمدة سبع سنوات الآن، وأنا أشعر بالدهشة من هذا، فأنا لا أستيقظ وأنا ممتنع عن الشراب في كل صباح - أعني، أنني لم أتناول شراباً خلال سبع سنوات، ولكنني في صباح بعض الأيام، كنت أستيقظ من النوم وأنا أشعر بأنني سوف أنهار في ذلك اليوم. وفي تلك الأيام، كنت أبحث عن القوة العليا، وكنت أتصل بالراعي، ولكننا لم نركن في معظم الأوقات إلى تناول الكحوليات. لقد كنا نتكلم عن الحياة، والزواج، والعمل، وبحلول الوقت الذي أذهب فيه للاستحمام، كانت أفكاري تستقيم مرة أخرى".

ولقد بدأت التصدعات الأولى في نظرية أن منظمة "مدمني الكحول المجهولين" تنجح فقط عن طريق إعادة برمجة عادات المشاركين بعد مرور ما يزيد على عشر سنوات بقليل، وكان سببها قصص مدمني الكحوليات، مثل "جون". فقد بدأ الباحثون في اكتشاف أن استبدال العادة ينجح على نحو جيد للغاية مع العديد من الأشخاص، إلى أن تتصاعد حدة ضغوط الحياة - مثل اكتشاف إصابة والدك بالسرطان، أو انهيار علاقتك الزوجية - وفي ذلك الوقت، غالباً ما يعود مدمنو الكحوليات إلى تناولها بعد فترة من الامتناع عنها. ولقد تساءل الباحثون عن سبب فشل عملية استبدال العادات في مثل هذه اللحظات الحاسمة، إذا كانت تتسم بالكفاءة العالية. وبينما كانوا ينقبون في قصص مدمني الكحوليات بحثاً عن إجابة لهذا السؤال، علموا أن العادات البديلة تصبح سلوكيات جديدة دائمة فقط عندما يصحبها شيء آخر.

على سبيل المثال، لاحظت إحدى مجموعات الباحثين في مجموعة "أبحاث إدمان الكحول" في ولاية كاليفورنيا وجود نمط معين في المقابلات، فقد قال مدمنو الكحوليات الشيء نفسه مراراً وتكراراً: تحديد الدلائل واختيار الأمور الروتينية الجديدة أمر مهم، ولكن هناك عنصراً آخر لا تترسخ العادات بدونه بصورة كاملة أبداً.

وكان مدمنو الكحوليات يقولون إن السر هو الاعتقاد.

ولقد كره الباحثون هذا التفسير، فالأمور الروحانية لا تمثل فرضيات يمكن إخضاعها للاختبار. كما أن دور العبادة تمتلئ بمدمني الكحوليات، الذين يستمرون في الشرب رغم ما يبدونه من تدين وورع. ورغم ذلك، أثناء الحديث مع المدمنين، تظهر الأمور الروحانية، مرة تلو الأخرى. ولذلك، بدأت مجموعة من العلماء، في عام 2005 – هذا المرة يتبعون جامعة كاليفورنيا، في مدينة بيركلي، وجامعة براون، والمعاهد الوطنية للصحة – في سؤال مدمني الكحوليات في جميع الموضوعات الدينية والروحانية، ثم نظروا إلى البيانات لكي يروا إذا ما كان هناك ارتباط بين الاعتقادات الدينية ومدة استمرار مدمني الكحوليات في الامتناع عن تناولها.

وظهر نمط محدد. فلقد أشارت البيانات إلى أن مدمني الكحوليات - الذين يمارسون أساليب استبدال العادات - غالباً ما يكون في استطاعتهم الاستمرار في الامتناع عن تناول الكحوليات إلى أن يقع حدث يثير الضغوط في حياتهم - وفي هذا الوقت، يبدأ عدد معين منهم في الشرب مرة أخرى، بغض النظر عن عدد الأمور الروتينية التي اعتنقوها.

ورغم ذلك، فإن مدمني الكحوليات الذين كانوا يعتقدون بوجود قوة عليا دخلت حياتهم، مثل "جون" من (بروكلين) - كانوا الأكثر احتمالاً لاجتياز هذه الأوقات العصيبة مع عدم الإخلال بامتناعهم عن تناول الكحوليات.

ولقد اكتشف الباحثون أن القوة العليا لم تكن هي الشيء المهم. لقد كان الاعتقاد نفسه هو الذي يصنع فارقاً، فحالما يتعلم الناس الاعتقاد في شيء ما، تبدأ هذه المهارة في الامتداد إلى الأجزاء الأخرى من حياتهم، إلى أن يبدءوا الاعتقاد بأنهم يستطيعون إحداث التغيير. إن الاعتقاد هو العنصر الذي يحول حلقة العادة المعدلة إلى سلوك دائم.

يقول "تونيجان" - الباحث في جامعة نيو مكسيكو: "إنني لم أكن لأقول هذا منذ عام - وهذا دليل على سرعة تغير مفاهيمنا. ولكن الاعتقاد يبدو مهمّاً. فلا يجب عليك الاعتقاد بوجود قوة عليا، ولكنك بحاجة إلى القدرة على الاعتقاد بأن الأمور سوف تكون على ما يرام.

وحتى عندما تمنح الناس عادات أفضل، فإن هذا لا يعالج سبب بدئهم في تناول الكحوليات في المقام الأول. في النهاية، سوف يمرون بيوم سيئ، ولا يوجد أمر روتيني سيجعل كل شيء يسير على ما يرام. إن الشيء الذي يمكنه أن يحدث فارقاً هو الاعتقاد بأنهم قادرون على التعامل مع هذه الضغوط دون اللجوء إلى الكحول".

وعن طريق وضع مدمني الكحوليات في اجتماعات يتم فيها تقديم الاعتقاد؛ حيث يمثل الاعتقاد - في الحقيقة - جزءاً مكملًا للخطوات الاثنتي عشرة، تدرب منظمة "مدمني الكحول المجهولين" المشاركين على الاعتقاد في شيء معين حتى يصلوا إلى الاعتقاد في البرنامج وفي أنفسهم. وهذا يتيح للناس التدرب على الاعتقاد أن الأشياء سوف تتحسن في النهاية، إلى أن تتحسن بالفعل.

وقد أخبرتني "آن كاسكوتاس" - عالمة كبيرة في مجموعة "أبحاث إدمان الكحوليات"قائلة:"في وقت ما، ينظر الأشخاص الحاضرون في منظمة "مدمني الكحول المجهولين" في أرجاء الغرفة ويفكرون قائلين: "**إذا كان هذا الأمر قد نجح مع هذا الشخص، فأعتقد أنه سوف ينجح معي**"". إن المجموعات

ومشاركة الخبرات تتمتع بقوة هائلة. ربما يشعر الناس بالشك في قدرتهم على التغيير إذا كانوا وحدهم، ولكن المجموعة سوف تقنعهم بالتوقف عن عدم التصديق. إن المجتمع يوجد الاعتقاد".

وبينما كان "جون" يغادر اجتماع منظمة "مدمني الكحول المجهولين"، سألته عن سبب نجاح البرنامج حالياً، بعد أن خذله من قبل. فقال لي: "عندما بدأت الذهاب إلى الاجتماعات بعد حادثة الشاحنة، طلب أحد الأشخاص متطوعين للمساعدة من أجل وضع الكراسي جانباً، فرفعت يدي، لم يكن هذا بالشيء الكبير، واستغرق هذا الأمر خمس دقائق، ولكنه كان من الجيد أن أقوم بشيء لا يتعلق بي. أعتقد أن هذا بدأ في وضعي على طريق مختلف.

إنني لم أكن مستعداً للاستسلام إلى المجموعة في المرة الأولى، ولكنني عندما عدت، كنت مستعداً للبدء في الاعتقاد في شيء ما".

.5

في خلال أسبوع من إقالة "دونجي" من فريق البوكز، ترك مالك فريق "إنديانا بوليس كولتس" رسالة حماسية، مدتها خمس عشرة دقيقة، على جهاز استقبال المكالمات الهاتفية الخاص بـ "دونجي". فرغم امتلاك فريق "كولتس" لواحد من أفضل اللاعبين في مركز الظهير الربعي في دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين - "بايتون مانينج" - فإنهم كانوا قد خرجوا لتوهم من موسم مروع. لقد كان المالك بحاجة إلى المساعدة، وقال إنه سئم الخسارة، فانتقل "دونجي" إلى فريق إنديانا بوليس، وأصبح المدرب الأساسي.

وبدأ على الفور في تنفيذ الخطة الأساسية نفسها في اللعب: إعادة تشكيل الأمور الروتينية في فريق كولتس، وتعليم اللاعبين استخدام الدلائل القديمة من أجل ترسيخ العادات المعدلة. وفي موسمه الأول، فاز فريق "كولتس" بعشر مباريات، وخسر ستاً، وتأهل إلى المباراة الفاصلة. وفي الموسم التالي، فاز الفريق باثنتي عشرة مباراة، وخسر أربعاً، وكان على بعد مباراة واحدة من بطولة السوبر باول. وازدادت شهرة "دونجي". وانتشرت المقالات الصحفية والأحاديث التليفزيونية في أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية، وكان المشجعون يسافرون بالطائرة حتى يمكنهم زيارة دار العبادة التي كان "دونجي" يذهب إليها. وأصبح ولداه أعضاء دائمين في حجرة خلع الملابس بفريق كولتس، وعلى الخطوط الجانبية في الملعب. وفي عام 2005، أنهى "جيمي"، الابن الأكبر لـ "دونجي"، دراسته الثانوية، وذهب إلى الجامعة في فلوريدا.

وحتى مع تصاعد نجاحات "دونجي"، ظهرت الأنماط نفسها المثيرة للمشكلات مرة أخرى، فكان فريق كولتس يلعب كرة قدم ناجحة منضبطة، ثم ينهار تحت وطأة الضغوط التي تثيرها المباريات الفاصلة.

قال لى "دونجي": "إن الاعتقاد يمثل الجزء الأكبر من النجاح في كرة القدم الأمريكية للمحترفين. لقد كان الفريق يريد الاعتقاد، ولكن عندما كانت الأمور تثير التوتر بالفعل، كانوا يعودون إلى مناطقهم الآمنة وعاداتهم القديمة".

ولقد أنهى فريق كولتس الموسم العادي بأربعة عشر فوزاً، وخسارتين، وهو أفضل رقم مسجل في تاريخ الفريق.

ثم وقعت الكارثة.

قبل ثلاثة أيام من أعياد رأس السنة، رن هاتف "دونجي" في منتصف الليل، فأجابت زوجته الهاتف، ثم أعطته"دونجي"، معتقدة أنه واحد من لاعبيه. لقد كانت هناك ممرضة على الهاتف، وقالت: "لقد أحضر "جيمي" (ابن "دونجي") إلى المستشفى في وقت مبكر من المساء، وهناك إصابات بالغة في حلقه. لقد وجدته صديقته معلقاً بحزام من رقبته في شقته. ولقد أسرع به المسعفون إلى المستشفى، ولكن محاولات تنشيط القلب باءت بالفشل. لقد مات".

ولقد أتى أحد رجال الدين بالطائرة لقضاء أعياد رأس السنة مع العائلة، وقال لهم: "إن الحياة لن تكون هي نفسها مرة أخرى، ولكنك لن تشعر دائماً بما تشعر به الآن".

وبعد أيام قليلة، عاد "دونجي" إلى الخطوط الجانبية في الملعب. لقد كان بحاجة إلى إلهاء نفسه، وشجعته زوجته وأفراد الفريق على العودة إلى العمل. وقد كتب في وقت لاحق يقول: "لقد غمروني بحبهم ومساندتهم. كمجموعة، كنا نعتمد على بعضنا في الأوقات الصعبة؛ وكنت بحاجة إليهم أكثر من أي وقت مضى".

وخسر الفريق أول مباراة فاصلة في ختام ذلك الموسم. ولكن في أعقاب مشاهدة "دونجي" خلال مأساته، قال لي أحد لاعبيه في تلك الفترة: "لقد تغير شيء ما؛ لقد رأينا المدير، وهو يمر بهذا الشيء الرهيب، وكنا جميعاً نريد أن نساعده بطريقة ما".

إن القول بأن موت شاب صغير يمكن أن يترك أثراً على مباريات كرة القدم الأمريكية لهو تبسيط مخل، يصل إلى حد اللامبالاة. لقد كان "دونجي" دائماً ما يقول إنه ليس هناك شيء أكثر أهمية، بالنسبة إليه، من أسرته. ولكن لاعبي "دونجي" أشاروا إلى أنه في أعقاب موت "جيمي" - وخلال استعداد فريق "كولتس" للموسم التالي - تغير شيء ما. لقد أذعن الفريق لرؤية "دونجي" حول الكيفية التي يجب أن تلعب بها كرة القدم الأمريكية على نحو لم يعهدوه من قبل. لقد بدءوا الاعتقاد.

لقد قال أحد اللاعبين الذي - مثل الآخرين - تحدث عن تلك الفترة، طالباً عدم ذكر اسمه: "لقد قضيت الكثير من المواسم السابقة، وأنا أشعر بالقلق حيال عقدي وراتبي، وعندما عاد المدرب، بعد الجنازة، أردت أن أعطيه كل شيء يمكنني القيام به، لكي أبعده عما يشعر به من ألم. لقد وهبت نفسي للفريق على نحو ما".

وقال لي لاعب آخر: "يحب بعض الرجال احتضان بعضهم، وأنا لست من هؤلاء. إنني لم أحتضن أبنائي طوال عشر سنوات، ولكن بعد عودة المدرب، مشيت إليه، واحتضنته طويلًا حسبما استطعت، إننيأردته أن يعلم أنني موجود هنا من أجله".

بعد موت ابن "دونجي"، بدأ الفريق يلعب بشكل مختلف. لقد انتشر الاقتناع بين اللاعبين بقوة إستراتيجية "دونجي". وفي التدريبات والدورات التدريبية التي تقود إلى بداية موسم 2006، لعب فريق كولتس كرة قدم دقيقة، وقوية.

قال لي لاعب ثالث من تلك الفترة: "إن معظم فرق كرة القدم الأمريكية ليست فرق كرة القدم بالفعل. إنهم مجرد أشخاص يلعبون معاً. ولكننا أصبحنا فريقاً. لقد كان هذا مدهشاً. لقد كان المدرب بمنزلة شرارة البدء،

ولكن الأمر لم يكن يتعلق به وحده. فبعد عودته، بدا أننا نثق ببعضنا، وكأننا كنا نعرف كيف نلعب معاً بطريقة لم نفعلها من قبل".

بالنسبة لمشجعي كولتس، فقد بدأ الاعتقاد في فريقهم - في أساليب "دونجي" التكتيكية، وقدرتهم على الفوز - في الظهور بسبب المأساة. لكن كما يحدث في كثير من الأحيان، يمكن أن يظهر اعتقاد مشابه دون المرور بأي نوع من الشدائد.

على سبيل المثال، في عام 1994، اكتشف الباحثون ـ في دراسة جامعة هارفارد، التي فحصت الأشخاص الذين غيروا مسار حياتهم بشكل جذري - أن بعض الأشخاص أعادوا تشكيل عاداتهم بعد المرور بمأساة شخصية، مثل الطلاق، أو مرض يهدد الحياة، بينما تغير آخرون بعد أن رأوا صديقاً يمر بتجربة مروعة، على غرار ما حدث عندما شاهد اللاعبون "دونجي" وهو يصارع الألم.

ورغم ذلك، وكما يحدث كثيراً، لم تكن هناك كارثة تسبق التحولات التي قام بها الناس. في الحقيقة، لقد تغيروا لأنهم كانوا ضمن مجموعات اجتماعية تجعل التغيير أمراً سهلًا. فقالت إحدى السيدات إن حياتها تغيرت بشكل كامل عندما التحقت بفصل لدراسة علم النفس، وقابلت مجموعة رائعة. قالت المرأة للباحثين: "لقد واجهت العديد من المشكلات، ولم يعد في إمكاني تحمل الوضع القائم أكثر من ذلك. لقد تغيرت روحي". وقال رجل - وجد أصدقاء جدداً - وأمكنه أن يصبح شخصاً اجتماعياً بينهم: "عندما كنت أبذل جهداً لكي أتغلب على خجلي، كنت أشعر بأنني لا أمثل نفسي، بل شخصاً آخر". ولكن عن طريق التدرب مع مجموعته الجديدة، توقف هذا الإحساس. لقد بدأ الاعتقاد بأنه ليس خجولًا، حتى لم يعد كذلك بالفعل في النهاية. عندما ينضم الناس إلى مجموعات يبدو فيها التغيير ممكناً، فإن احتمالات هذا التغيير تصبح حقيقية. وبالنسبة لمعظم الأشخاص الذين يقومون بإصلاح حياتهم، فليست هناك لحظات مؤثرة أو كوارث تسبب تغير مسار الحياة. بل توجد مجتمعات فحسب ـ في بعض الأحيان من شخص آخر فقط - تجعل التغيير أمراً قابلًا للتصديق. وقد أخبرت امرأة الباحثين بأن حياتها تغيرت بعد أن قضت يوماً في تنظيف دورات المياه ـ وبعد أسابيع من النقاش مع بقية طاقم العمل في التنظيف حول إذا ما كان يجب عليها أن تترك زوجها أم لا.

وقد أخبرني "تود هيثرتون" ـ أحد علماء النفس المشاركين في هذه الدراسة ـ قائلاً: "يحدث التغيير عند التواجد وسط الآخرين، فيبدو التغيير حقيقياً عندما نراه في أعين الآخرين".

ولا يزال علماء النفس لا يعرفون إلا القليل عن الآليات الدقيقة للاعتقاد. فليس هناك من يعرف على وجه الدقة كيف تستطيع مجموعة في فصل لدراسة علم النفس أن تقنع امرأة بأن كل شيء مختلف، أو سبب اتحاد لاعبي فريق "دونجي" وعملهم بفاعلية بعد وفاة ابن مدربهم. إن العديد من الأشخاص يتحدثون مع أصدقائهم حول علاقاتهم الزوجية التعيسة، ولكنهم لا يتركون أزواجهم/زوجاتهم أبداً؛ وهناك العديد من الفرق الرياضية التي شاهدت ما يحيق بمدربيها من أزمات، ولكنها لم تتوحد قط.

ولكننا نعرف أنه لكي تتغير العادات بشكل دائم، يجب أن يعتقد الناس أن التغيير أمر ممكن. العملية نفسها التي تجعل منظمة "مدمني الكحول المجهولين" فعالة للغاية - قوة المجموعة في تعليم الفرد كيفية الاعتقاد - تحدث كلما اجتمع الناس لمساعدة كل منهم للآخر على التغيير. إن التغيير يصبح أكثر سهولة

عندما يحدث داخل مجتمع كامل.

بعد عشرة شهور من وفاة "جيمي"، بدأ موسم كرة القدم الأمريكية لعام 2006. لعب فريق كولتس كرة قدم لا نظير لها، وفازوا بأول تسع مباريات. وانتهى العام باثني عشر فوزاً، وأربع خسائر. وفاز الفريق بأول مباراة فاصلة له، ثم هزموا فريق بالتيمور ريفينز في لقب القسم. وفي تلك المرحلة، كانوا على بعد خطوة واحدة من المباراة النهائية؛ حيث كانوا يلعبون على البطولة الكونفيدرالية - وهى المباراة التي خسرها "دونجي" ثماني مرات من قبل.

لقد حدثت المنافسة في الحادي والعشرين من يناير عام 2007، ضد فريق نيو إنجلاند باتريوتس، وهو الفريق نفسه الذي قضى على طموحات فريق كولتس في الفوز بالمباراة النهائية مرتين.

لقد بدأ فريق كولتس المباراة بقوة، ولكن قبل نهاية الشوط الأول، بدأ مستواهم يتداعى. لقد كان اللاعبون يخشون ارتكاب الأخطاء، أو متلهفين للغاية على تخطى العقبة الأخيرة من أجل الوصول إلى البطولة، لدرجة أنهم فقدوا متابعة الأماكن التي يفترض بهم متابعتها. لقد توقفوا عن الاعتماد على عاداتهم، وبدءوا يكثرون من التفكير. وأدت العرقلة الضعيفة إلى ارتداد الكرة للخصم. وتم اعتراض إحدى تمريرات "بايتون مانينج"، وتحولت إلى هدف مسجل. وتقدم الخصم، فريق باتريوتس، بنتيجة 21 إلى 3. ولم يحدث في تاريخ دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين أن تغلب أي فريق على نظيره بمثل هذه الهزيمة الثقيلة في البطولة الكونفيدرالية. لقد كان فريق "دونجي" على وشك الخسارة مرة أخرى.

وبعد انتهاء الشوط الأول، اصطف الفريق في غرفة خلع الملابس، وطلب "دونجي" من الجميع أن يلتفوا حوله. لقد كانت ضوضاء الإستاد تتسلل عبر الأبواب المغلقة، ولكن داخل الغرفة، كان الجميع صامتين. نظر "دونجي" إلى لاعبيه.

قال لهم: "يجب أن تصدقوا".

قال لهم "دونجي": "لقد واجهنا الموقف نفسه ــ ضد الفريق نفسه ــ في عام 2003". وفي هذه المباراة، كانوا على بعد ياردة واحدة من الفوز. ياردة واحدة. "جهزوا أسلحتكم، لأننا سنفوز هذه المرة. هذه مباراتنا. إنه وقتنا".

خرج فريق كولتس في الشوط الثاني، وبدءوا يلعبون كما كانوا يفعلون في كل المباريات السابقة. لقد استمروا في التركيز على دلائلهم وعاداتهم، ونفذوا بعناية الألعاب التي قضوا خمس سنوات في التدرب عليها إلى أن أصبحت تحدث تلقائيّاً. وفي الرمية الافتتاحية، قام الهجوم بقذف الكرة ستّاً وسبعين ياردة، خلال أربع عشرة لعبة، وأحرزوا هدفاً، وبعد أن استحوذوا على الكرة، بعد مرور ثلاث دقائق، أحرزوا هدفاً آخر.

ومع اقتراب الربع الأخير من الوقت من نهايته، تغيرت نقاط الفريقين. وأدرك فريق كولتس التعادل، ولكنهم لم يستطيعوا إحراز التقدم قط. ومع تبقي 3 دقائق و49 ثانية، أحرز فريق باتريوتس هدفاً، ليتقدموا على لاعبي "دونجي" بثلاث نقاط، لتصبح النتيجة 34 إلى 31. حصل فريق كولتس على الكرة، وبدءوا الانطلاق

في الملعب. لقد تحركوا سبعين ياردة خلال تسع عشرة ثانية، ووصلوا إلى منطقة النهاية. وللمرة الأولى في المباراة، أصبح فريق كولتس متقدماً بنتيجة 38 إلى 34. كانت الساعة تشير إلى ستين ثانية متبقية في المباراة. وإذا استطاع فريق "دونجي" منع فريق باتريوتس من إحراز هدف، فسوف يفوز فريق كولتس.

ستون ثانية تمثل عمراً طويلًا في عالمكرة القدم الأمريكية.

لقد أحرز الظهير الربعي لفريق باتريوتس - "توم برادي" - أهدافاً في وقت أقل من ذلك بكثير. وكما هو متوقع، خلال ثوان من بداية اللعبة، حرك "برادي" فريقه إلى منتصف ملعب فريق كولتس. ومع تبقي سبع عشرة ثانية، اقترب فريق باتريوتس للغاية، وكانوا يستعدون للعبة الكبيرة النهائية التي ستعطي لـ"دونجي" هزيمة ساحقة أخرى، ورغم ذلك، كان فريقه لا يزال يحلم بلقب البطولة.

ومع اقتراب فريق باتريوتس من خط المناوشات، ذهب فريق كولتس إلى مواقعهم. وقف "مارلين جاكسون" - لاعب الدفاع الجانبي على بعد عشر ياردات خلف الخط. ونظر إلى دلائله: عرض الثغرات بين لاعبي الخط في فريق باتريوتس، وعمق وضع لاعب الظهر المندفع. ولقد علم من هذين الدليلين أن اللعبة ستكون تمريرة. لقف "توم برادي" - الظهير الربعي في فريق باتريوتس - الكرة ورجع إلى الوراء من أجل القيام بالتمرير. وكان "جاكسون" يتحرك بالفعل. مال "برادي" بذراعه، وقذف الكرة. كان "برادي" يستهدف لاعباً مستقبلاً من فريق باتريوتس يقف على بعد اثنتين وعشرين ياردة - كان

مكشوفاً - بالقرب من منتصف الملعب. إذا أمسك اللاعب المستقبل الكرة، فمن المحتمل أن يقترب من منطقة النهاية، أو يحرز هدفاً. طارت الكرة عبر الهواء. وكان "جاكسون" - لاعب الدفاع الجانبي في فريق كولتس - يجري بالفعل بزاوية، متتبعاً عاداته. لقد اندفع بجوار الكتف اليمنى للاعب الاستقبال في فريق باتريوتس؛ حيث قطع الطريق أمامه أثناء وصول الكرة. لقد اختطف "جاكسون" الكرة في الهواء في عملية الاعتراض هذه، وجرى قليلًا من الخطوات الإضافية، ثم انزلق على الأرض، وهو يحتضن الكرة في صدره. ولقد استغرقت اللعبة كلها خمس ثوان، ثم انتهت المباراة. وفاز "دونجي" وفريق كولتس.

وبعد مرور أسبوعين، فاز فريق كولتس بمباراة نهائية أخرى. هناك عشرات الأسباب التي ربما تفسر تحول لاعبي كولتس في النهاية إلى أبطال في ذلك اليوم. ربما كانوا سعداء الحظ. وربما كان هذا وقتهم فحسب. ولكن لاعبي "دونجي" قالوا إن السبب هو أنهم اعتقدوا، ولأن الاعتقاد جعل كل شيء تعلموه - كل الأمور الروتينية التي تدربوا عليها إلى أن أصبحت تحدث بشكل تلقائي - يبقى ويثبت، حتى في أحلك الظروف.

قال "بايتون مانينج" للجماهير بعد ذلك، وهو يمسك بكأس "لومباردي": "إننا نشعر بالفخر لفوزنا بهذه البطولة من أجل قائدنا، المدرب "دونجي"".

والتفت "دونجي" إلى زوجته وقال: "لقد فعلناها".

كيف تتغير العادات؟

للأسف، لا توجد مجموعة من الخطوات المضمون نجاحها مع كل شخص. إننا نعلم أننا لا نستطيع محو

العادات – بل يجب استبدالها، بدلًا من ذلك. كما أننا نعلم أن العادات تصبحمرنة للغاية عند تطبيق القاعدة الذهبية في تغيير العادات: عندما نحتفظ بالدليل نفسه وبالمكافأة نفسها، ونقوم بإضافة أمر روتيني جديد.

ولكن هذا ليس كافياً. فلكي تستمر العادة في شكلها الجديد، يجب على الناس أن يعتقدوا أن التغيير أمر ممكن الحدوث. وفي كثير من الأحيان، يظهر الاعتقاد فقط عندما تكون هناك مجموعة تقدم المساعدة.

فإذا أردت التوقف عن التدخين، فعليك أن تعرف أمراً روتينيّاً يقوم بإشباع كل الرغبات التي تشبعها السجائر، ثم ابحث عن مجموعة تقدم لك الدعم - مجموعة من المدخنين السابقين - أو مجتمع يساعدك على الاعتقاد بأنك تستطيع الابتعاد عن النيكوتين، واستخدم هذه المجموعة عندما تشعر بأنك ربما تتعثر.

وإذا أردت إنقاص وزنك، فعليك أن تدرس عاداتك لكي تحدد السبب **الفعلي** لمغادرتك مكتبك في كل يوم لتناول وجبة خفيفة، ثم ابحث عن شخص يقوم بالتمشية معك، أو لكي يثرثر معك في المكتب بدلًا من الكافيتريا، أو ابحث عن مجموعة تقوم بمتابعة أهداف إنقاص الوزن معاً، أو شخص يريد إبقاء مخزون من التفاح، وليس شرائح البطاطس المقلية، بجواره.

إن الدليل واضح: إذا أردت تغيير عادة، فإنه يجب عليك البحث عن أمر روتيني بديل، وسوف تزداد فرص نجاحك بشكل كبير، عندما تلتزم بالتغيير كجزء من مجموعة. والاعتقاد أمر مهم، وينمو من خلال الخبرات الجماعية، حتى لو كان هذا المجتمع لا يضم سوى شخصين.

إننا نعلم أن التغيير أمر يمكن أن يحدث، فيستطيع مدمنو الكحوليات التوقف عن تناولها، ويستطيع المدخنون التوقف عن التدخين، ويستطيع الخاسرون الدائمون التحول إلى أبطال، ويمكنك التوقف عن قضم أظافرك، أو تناول الوجبات الخفيفة خلال العمل، أو الصراخ في وجه أطفالك، أو السهر طوال الليل، أو الشعور بالقلق حيال الأمور البسيطة. وكما اكتشف العلماء، فليست حياة الأفراد فقط هي التي يمكن أن تتغير، عندما تصبح العادات مألوفة. بل يمكن أن تتغير الشركات، والمؤسسات، والمجتمعات أيضاً، كما سيوضح الفصل التالي.

* غالباً ما يصعب قياس الخط الفاصل بين العادة والإدمان. على سبيل المثال، تعرف (الجمعية الأمريكية لطب الإدمان) American Society of Addiction Medicine (ASAM) الإدمان على أنه "مرض أساسي، مزمن في مكافآت المخ، وتحفيزه، وذاكرته، والدوائر المرتبطة به....ويتسم الإدمان باختلال التحكم السلوكي، والرغبة، والعجز عن الامتناع المستمر، وتدهور العلاقات".

ومن هذا التعريف، لاحظ بعض الباحثين أنه من الصعب تحديد سبب النظر إلى إنفاق خمسين دولاراً في الأسبوع على الكوكايين على أنه أمر سيئ، رغم النظر إلى إنفاق المبلغ نفسه على القهوة على أنه أمر لا بأس به. وربما يبدو شخص ما، يشتهي تناول القهوة بالحليب في ظهيرة كل يوم على أنه مدمن من الناحية الطبية، بالنسبة لمراقب يعتقد أن إنفاق خمسة دولارات على تناول القهوة يثبت "اختلال التحكم السلوكي". هل الشخص الذي يفضل الجري على تناول الإفطار مع أطفاله، مدمن لممارسة التدريبات الرياضية؟

وعلى العموم، يقول العديد من الباحثين إنه رغم أن الإدمان أمر معقد ويفهم على نحو خاطئ حتى الآن، فإن العديد من السلوكيات التي نربطها به غالباً ما توجهها العادة. فبعض المواد، مثل: العقاقير، أو السجائر، أو الكحوليات، يمكنها إيجاد الاعتماد الجسدي. ولكن هذه الرغبات الجسدية كثيراً ما تخبو سريعاً بعد انقطاع

الاستخدام، فيدوم الإدمان الجسدي للنيكوتين - على سبيل المثال - اعتماداً على بقاء المواد الكيميائية في دماء المدخن - حوالي مائة ساعة بعد السيجارة الأخيرة. إن العديد من الدوافع المستمرة التي ننظر إليها على أنها وخز إدمان النيكوتين، تمثل في الحقيقة عادات سلوكية تؤكد نفسها - فنحن نشتهي تدخين سيجارة على الإفطار بعد مرور شهر، ليس لأننا نحتاج إليها جسدياً؛ ولكن لأننا نتذكر بشغف فورة النشاط التي كانت تزودنا بها في كل صباح فيما مضى. إن الهجوم على السلوكيات التي نعتقد أنها إدمانية، عن طريق تعديل العادات التي تحيط بها، أثبت في العديد من الدراسات أنه أحد الأساليب الفعالة في العلاج. (ورغم ذلك، فمن الجدير بالذكر أن بعض المواد الكيميائية، مثل المواد الأفيونية، يمكن أن تسبب إدماناً جسدياً لفترة طويلة، ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك مجموعة صغيرة من الناس تبدو ميالة إلى البحث عن المواد الكيميائية المسببة للإدمان - بغض النظر عن التدخلات السلوكية. ورغم ذلك، فإن عدد المواد الكيميائية التي تكون للإدمان الجسدى على المدى الطويل قليل نسبياً، ويقدر أن عدد المدمنين المهيئين يقل كثيراً عن عدد المدمنين ومدمني الكحوليات الذين يبحثون عن المساعدة).

**من المهم أن تلاحظ أنه رغم السهولة التي توصف بها عملية تغيير العادة، فإن ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى إنجازها بسهولة. فمن السطحية أن نشير إلى أنه يمكن القضاء على التدخين، وإدمان الكحوليات، والإفراط في تناول الطعام، والأنماط المترسخة الأخرى دون القيام بجهد حقيقي. إن التغيير الحقيقي يتطلب العمل، والفهم الذاتي للرغبات الموجهة للسلوكيات. فيتطلب تغيير أية عادة وجود الإصرار. فلا وجود لشخص سوف يمتنع عن تدخين السجائر؛ لأنه أدرك حلقة العادة فحسب.

***ورغم ذلك، يمكننا اكتساب أفكار تجعل من السهل فهم السلوكيات الجديدة عن طريق فهم آليات العادات. ويستطيع أي شخص، يصارع الإدمان أو السلوكيات المدمرة، أن يستفيد من مساعدة العديد من الجهات، مثل المعالجين المدربين، والأطباء، والموظفين الاجتماعيين، ورجال الدين. ورغم ذلك، يوافق الخبراء في تلك المجالات أيضاً على أن مدمني الكحوليات، والمدخنين، والآخرين الذين يصارعون السلوكيات المسببة للمشكلات، يتوقفون وحدهم، بعيداً عن الأوضاع الرسمية للعلاج. وفي كثير من الأوقات، تحدث هذه التغييرات لأن الناس يفحصون الدلائل، والرغبات، والمكافآت التي توجه السلوكيات، ثم يبحثون عن طرق لاستخدام بدائل صحية بدلًا من أمورهم الروتينية المدمرة للذات، حتى عندما لا يكونون على معرفة تامة بما يقومون به في ذلك الوقت. إن فهم الدلائل والرغبات الموجهة لعاداتك لن يجعل هذه العادات تختفي فجأة - ولكنه سوف يمنحك خطة لكيفية تغيير النمط المعتاد.

الجزء الثاني

عادات المؤسسات الناجحة

٤

الفصل الرابع

العادات المحورية، أو القصيدة القصصية لـ "بول أونيل"
العادات الأكثر أهمية

1.

في يوم عاصف من أيام أكتوبر من العام 1987، اجتمع حشد من المستثمرين ومحللي البورصة في وول ستريت في قاعة الرقص في أحد فنادق مانهاتن الفخمة. لقد كانوا هناك لمقابلة الرئيس التنفيذي الجديد لشركة "ألومنيوم كومباني أوف أمريكا" - والتي تعرف أيضاً باسم "ألكوا" - وهي شركة تعمل منذ ما يقرب من قرن في تصنيع كل شيء من الرقاقات المعدنية التي تلتف حول شيكولاتة "هيرشاي كيسيز"، والمعدن في علب كولا كولا المعدنية إلى المسامير التي تربط أجزاء الأقمار الصناعية معاً.

لقد ابتكر مؤسس شركة "ألكوا" عملية إذابة الألومنيوم منذ قرن مضى، ومنذ ذلك الحين، أصبحت الشركة إحدى أكبر الشركات على وجه الأرض، ولقد قام ملايين الناس باستثمار ملايين الدولارات في أسهم شركة "ألكوا"، واستمتعوا بالحصول على عائد منتظم. ورغم ذلك، في العام الماضي، بدأ المستثمرون في التذمر. فقد كانت إدارة الشركة ترتكب الأخطاء، الواحد تلو الآخر؛ حيث كانت تحاول بطريقة حمقاء التوسع في إنشاء خطوط إنتاجية جديدة، بينما كان المنافسون يسرقون العملاء والأرباح.

ولذلك، ساد شعور واضح بالارتياح عندما أعلن مجلس إدارة الشركة عن أنه قد حان الوقت لاختيار قيادة جديدة. ورغم ذلك، تحول الشعور بالارتياح إلى الإحساس بالقلق عندما تم إعلان الاختيار: فالرئيس التنفيذي الجديد كان موظفاً حكومياً سابقاً، يسمى "بول أونيل". لم يكن الكثيرون من العاملين في وول ستريت قد سمعوا به من قبل. وعندما حددت شركة "ألكوا" موعداً لهذا اللقاء والترحيب في قاعة الرقص في مانهاتن، طلب كل مستثمر رئيسي دعوة من أجل الحضور.

وقبل دقائق قليلة من الظهيرة، ظهر "أونيل" على خشبة المسرح. كان يبلغ من العمر واحداً وخمسين عاماً، وكان حسن المظهر، ويرتدي سترة مخططة رمادية، ورابطة عنق تقليدية حمراء. كان شعر رأسه أبيض اللون، ويتخذ جسمه وضعية عسكرية حازمة. وثب على الدرجات، وابتسم بدفء. لقد كانت تحيطه هالة من الجلالة والصلابة والثقة. لقد كان يبدو كأنه رئيس تنفيذي بالفعل.

ثم بدأ في الحديث.

قال: "إنني أريد التحدث معكم عن سلامة العاملين. في كل عام، يجرح العديد من العاملين في شركة "ألكوا" بشدة، لدرجة أنهم يتغيبون يوماً من العمل. إن سجلنا في السلامة أفضل من القوة العاملة الأمريكية العادية، خاصة مع الوضع في الاعتبار أن موظفينا يعملون مع معادن في درجة حرارة 1500، وآلات يمكنها أن تقطع ذراع أي شخص. ولكن هذا ليس جيداً بما فيه الكفاية. إنني أنوي أن أجعل شركة "ألكوا" أكثر شركة تحظى بالأمان في أمريكا. إنه الوصول إلى درجة الصفر في الإصابات".

لقد أصيب الحاضرون بالارتباك. فعادة ما تتبع مثل هذه اللقاءات سيناريو متوقعاً: حيث يبدأ الرئيس التنفيذي الجديد بمقدمة، ويقول مزحة زائفة ينتقد فيها نفسه بطريقة ساخرة - شيء عن كيفية نومه أثناء ذهابه إلى كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد - ثم يقدم وعوداً بتعزيز الأرباح وتقليل التكاليف، ثم يمر مرور الكرام على الضرائب، والقوانين التجارية، وفي بعض الأحيان الإشارة بحماس إلى أنه يتمتع بخبرة سابقة في محاكم الطلاق، والمحامين. وفي النهاية، يختتم الخطاب بسيل من التعبيرات الطنانة - "تضافر الجهود" و"إعادة البناء بفاعلية" و"المشاركة التنافسية" - وفي هذا الوقت، يستطيع كل شخص أن يعود إلى مكتبه، وهو يشعر بالاطمئنان على أن رأسماله سيبقى في أمان ليوم آخر.

لم يقل "أونيل" شيئاً عن الأرباح، ولم يذكر الضرائب، ولم يتحدث عن "استخدام تضافر الجهود من أجل تحقيق ميزة سوقية تآزرية". وكل ما يعرفه الحضور، بالنظر إلى حديث "أونيل" عن سلامة العاملين، أنه ربما يكون من المؤيدين للقوانين. أو الأسوأ من ذلك، أنه ربما يكون من المؤيدين للحزب الديمقراطي. لقد كانت هذه احتمالات مرعبة.

قال "أونيل": "والآن، قبل أن أخوض في المزيد من التفاصيل، أريد أن أشير إلى أن الأمان موجود في هذه الغرفة". وأشار إلى الجزء الخلفي من قاعة الرقص. "فهناك بابان في الخلف، وفي حالة وقوع حدث مستبعد مثل الحريق أو أية حالة أخرى طارئة، يجب عليكم أن تمشوا بهدوء، وتنزلوا من فوق السلالم إلى البهو، وتغادروا المبنى".

ساد الصمت، إلا من أصوات همهمة المرور التي تأتي عبر النوافذ. سلامة؟ أبواب الخروج أثناء الحريق؟ هل هذه مزحة؟ كان أحد المستثمرين الحاضرين يعرف أن "أونيل" كان يعمل في واشنطن العاصمة، خلال ستينيات القرن الماضي، وكان يقول لنفسه: **لقد أفرط هذا الرجل في الشراب.**

وفي النهاية، رفع أحد الأشخاص يده وسأل عن الابتكارات في قسم الطيران والفضاء. وسأل آخر عن معدلات رأس المال.

قال "أونيل": "إنني لست متأكداً من أنك قد سمعتني جيداً. إذا كنت تريد أن تفهم كيف تعمل شركة "ألكوا"، فإنه يجب عليك النظر إلى معدلات الأمان لدينا في أماكن العمل. فإذا قمنا بتخفيض معدلات

الإصابة، فلن يحدث هذا بسبب الهتافات أو الهراء الذي تسمعونه من الرؤساء التنفيذيين. سوف يحدث لأن الأفراد في هذه الشركة سوف يوافقون على أن يكونوا جزءاً من شيء مهم؛ فقد كرسوا أنفسهم لترسيخ عادة التميز. وسوف يكون الأمان مؤشراً على أننا نحرز التقدم في تغيير عاداتنا عبر المؤسسة بأكملها. وهذه هي الطريقة التي يجب الحكم بها علينا من خلالها".

وعند نهاية العرض، كان المستثمرون يفرون مذعورين تقريباً خارج الأبواب. ولقد ركض أحدهم إلى البهو، وبحث عن هاتف بالعملة، واتصل بعشرين من أكبر عملائه.

أخبرني هذا المستثمر قائلًا: "لقد قلت: "لقد وضع مجلس الإدارة رجلًا مجنوناً" في موضع المسئولية وسوف يقتل الشركة". ولقد أمرتهم بأن يبيعوا أسهمهم في البورصة على الفور، قبل أن يبدأ كل شخص آخر كان في الغرفة بالاتصال بعملائه وإخبارهم بالشيء نفسه.

وكانت هذه أسوأ نصيحة قدمتها طوال مسيرتي المهنية حقّاً".

وفي خلال عام من خطاب "أونيل"، وصلت أرباح شركة "ألكوا" إلى رقم قياسي. وعندما تقاعد "أونيل" في عام 2000، كان الدخل السنوي الصافي للشركة أكبر خمس مرات قبل وصوله للشركة، وارتفع رأسمالها السوقي إلى 27 بليون دولار أمريكي. فلو كان هناك شخص استثمر مليون دولار في شركة "ألكوا" يوم تم توظيف "أونيل"، لكان قد كسب مليون دولار من أرباح الأسهم، عندما تولى "أونيل" رئاسة الشركة، ولكانت قيمة الأسهم قد تضاعفت خمس مرات عند مغادرته للشركة.

علاوة على ذلك، فقد حدث كل هذا النمو حينما أصبحت الشركة إحدى أكثر الشركات أماناً على مستوى العالم. قبل وصول "أونيل"، كانت تقع حادثة واحدة على الأقل كل أسبوع تقريباً في كل الوحدات الإنتاجية في شركة "ألكوا". وحالما تم تنفيذ خطة "أونيل" الخاصة بالسلامة، مضت سنوات على بعض المصانع دون أن تفقد موظف يوماً واحداً من العمل بسبب وقوع حادث. لقد انخفض معدل الإصابات في الشركة إلى واحد على عشرين من المعدل الأمريكي.

إذن كيف استطاع "أونيل" أن يحول واحدة من أكبر الشركات الثقيلة، وربما أكثرها خطورة إلى آلة تدر الأرباح وحصن للأمان؟

عن طريق مهاجمة عادة واحدة، ومشاهدة التغييرات وهي تنتشر كالموجات عبر المؤسسة.

وقد أخبرني "أونيل" قائلًا: "لقد كنت أعرف أنه يجب عليَّ تغيير شركة "ألكوا". ولكنك لا تستطيع أن تأمر الناس بأن يتغيروا. هذه ليست الطريقة التي يعمل بها العقل. ولذلك، فقد قررت أن أبدأ من خلال التركيز على شيء واحد. فإذا أمكننى تعطيل العادات التي تدور حول شيء واحد، فسوف ينتشر الأمر في الشركة بأكملها".

لقد كان "أونيل" يعتقد أن بعض العادات تمتلك القوة لتبدأ تفاعلًا تسلسليّاً، مما يؤدي إلى تغيير العادات الأخرى خلال انتقالها عبر المؤسسة. وبمعنى آخر، فإن بعض العادات تعد أكثر أهمية في إعادة تشكيل أعمالنا وحياتنا. هذه هي "العادات المحورية"، التي يمكنها التأثير على الطريقة التي يعمل بها الناس، ويأكلون، ويلعبون، ويعيشون، ويتواصلون. إن العادات المحورية تبدأ عملية تغير كل شيء بمرور الوقت.

إن العادات المحورية تشير إلى أن النجاح لا يعتمد على تصحيح كل شيء، ولكنه يعتمد على تحديد عدد

قليل من الأولويات الأساسية، وصياغتها بشكل كاف لكي تصبح أدوات قوية. ولقد أوضح الجزء الأول من هذا الكتاب كيف تعمل العادات، وكيف يمكن تأسيسها وتغييرها. ولكن رغم ذلك، من أين يجب أن تبدأ سيطرة العادات؟ إن فهم العادات المحورية يقدم الإجابة عن هذا السؤال: إن العادات ذات الأهمية القصوى هي العادات التي - عندما تبدأ في التغير - تعمل على إزاحة الأنماط الأخرى وإعادة تشكيلها.

إن العادات المحورية توضح كيف أصبح "مايكل فيلبس" بطلًا أوليمبيّاً، وسبب تفوق بعض الطلاب الجامعيين على أقرانهم. وتصف سبب فقد بعض الأشخاص - بعد سنوات من المحاولات - فجأة لأربعين رطلًا من وزنهم، مع الارتفاع بمستوى إنتاجيتهم في العمل، والذهاب إلى المنزل في الوقت المحدد من أجل تناول العشاء مع الأطفال. إن العادات المحورية تفسر لماذا أصبحت شركة "ألكوا" واحدة من أفضل الشركات أداء في مؤشر بورصة داو جونز، علاوة على أنها أصبحت أيضاً أحد أكثر الأماكن أماناً على وجه الأرض.

عندما اتصلت شركة "ألكوا" لأول مرة بـ "أونيل" لكي يصبح الرئيس التنفيذي، لم يكن متأكداً من رغبته في هذه الوظيفة. فلقد كسب الكثير من المال بالفعل، وكانت زوجته تحب ولاية كونكتيكت، التي كانا يعيشان فيها، ولم يكن الاثنان يعرفان أي شيء عن مدينة بيتسبيرج التي يقع فيها المقر الرئيسي لشركة "ألكوا". ولكن قبل أن يرفض "أونيل" العرض، طلب بعض الوقت للتفكير فيه. ولمساعدة نفسه على اتخاذ القرار، بدأ العمل على قائمة تضم الأمور ذات الأولوية القصوى، في حالة ما لو قبل المنصب.

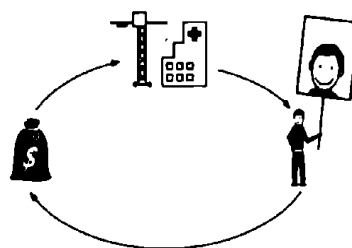
لطالما كان "أونيل" دائماً من أكبر المؤيدين للقوائم، فالقوائم تمثل الطريقة التي ينظم بها حياته. في جامعة فريسنو ستيت؛ حيث أنهى دوراته فيما يزيد قليلًا على ثلاث سنوات، مع العمل ثلاثين ساعة في الأسبوع أيضاً - أعد "أونيل" قائمة بكل شيء يأمل في تحقيقه طوال حياته - بما في ذلك - بالقرب من القمة "أن يحدث فارقاً". وبعد التخرج في عام 1960 - وبفضل تشجيع أحد الأصدقاء - تقدم "أونيل" بطلب للحصول على التدريب الفيدرالي، واجتاز اختبار التوظيف الحكومي، مع ثلاثمائة ألف شخص آخر. تم اختيار ثلاثة آلاف منهم لإجراء المقابلات، ثم عرضت الوظائف على ثلاثمائة. وكان "أونيل" أحد هؤلاء.

لقد بدأ "أونيل" العمل في منصب مدير من المستوى المتوسط في إدارة شئون قدامى المحاربين، وطُلب منه أن يتعلم الأنظمة الحاسوبية. وطوال الوقت، كان "أونيل" يحافظ على كتابة قوائمه، وسبب تحقيق بعض المشروعات نجاحاً أكبر من مثيلاتها، وهويات المقاولين الذين يسلمون الأعمال في مواعيدها، والمقاولين الذين لا يقومون بذلك، وكان "أونيل" يحصل على ترقية في العمل في كل عام. ومع ترقيه عبر مناصب وزارة شئون قدامى المحاربين، صنع لنفسه اسماً كشخص كان يبدو أن قوائمه تحتوي على نقاط مرتبة تتناول مشكلات تم حلها.

وفي منتصف ستينيات القرن الماضي، كانت مثل هذه المهارات موضع طلب شديد من جانب العاصمة واشنطن. وكان "روبرت ماكنمارا" (وزير الدفاع الأمريكي في ذلك الوقت) قد قام لتوه بإعادة تشكيل البنتاجون عن طريق توظيف مجموعة من شباب علماء الرياضيات، وخبراء الإحصاء، ومبرمجي الحاسب

الآلي. وكان الرئيس "جونسون" يريد بعض الشباب النابغين التابعين له. وهكذا، تم توظيف "أونيل" فيما أصبح معروفاً في النهاية باسم مكتب الإدارة والموازنة، إحدى أكثر الوكالات قوة في العاصمة. وفي خلال عقد من الزمان، وفي سن الثامنة والثلاثين، ترقى "أونيل" إلى نائب مدير وأصبح فجأة ضمن دائرة الأشخاص الأكثر نفوذاً وتأثيراً في المدينة.

وهذا هو الوقت الذي بدأت فيه المعرفة الفعلية لـ "أونيل" بالعادات المؤسسية. وكان من ضمن مهامه الأولى إعداد إطار تحليلي لدراسة كيفية إنفاق الحكومة المال على الرعاية الصحية. وسرعان ما اكتشف أن الجهود الحكومية التي يجب أن تسير وراء قواعد منطقية وأولويات مدروسة، كانت تنساق وراء عمليات مؤسسية غريبة تعمل - في العديد من الجوانب - مثل العادات. وبدلًا من اتخاذ القرارات، كان الموظفون البيروقراطيون والسياسيون يستجيبون للدلائل بأمور روتينية تلقائية لكي يحصلوا على المكافآت، مثل الترقيات أو الفوز بإعادة الانتخاب. لقد كانت حلقة العادات - تنتشر عبر آلاف الأشخاص وتستنزف بلايين الدولارات.

على سبيل المثال: بعد الحرب العالمية الثانية، وضع الكونجرس الأمريكي برنامجاً لبناء المستشفيات الاجتماعية. وبعد مرور ربع قرن، كان الكونجرس لا يزال يحدث ضجة حوله، وكلما خصص واضعو القوانين أموالًا جديدة للرعاية الصحية، كان الموظفون البيروقراطيون يبدأون البناء على الفور. وكانت المدن التي توجد فيها المستشفيات الجديدة **لا تحتاج** بالضرورة إلى أسرَّة جديدة للمرضى، ولكن هذا لم يكن مهمّاً، فالمهم هو إقامة بناء كبير، يستطيع أحد السياسيين الإشارة إليه أثناء إلقاء الخطاب الانتخابي استجداء للأصوات.

الرغبة

في إحراز

التقدم المهني

الدليل

المكافأة

وقد أخبرني "أونيل" قائلًا: "كان الموظفون الفيدراليون يقضون شهوراً في مناقشة ألوان الستائر - صفراء أم زرقاء - والتفكير فيما إذا كانت غرف المرضى يجب أن تحتوي على تليفزيون واحد أم اثنين، وتصميم أماكن المرضات، وأشياء لا طائل منها بالفعل. وفي معظم الأوقات، لم يكن هناك أحد يسأل عما إذا كانت المدينة بحاجة إلى مستشفى أم لا. لقد تعود الموظفون البيروقراطيون على حل كل مشكلة طبية عن طريق بناء شيء، حتى يستطيع عضو الكونجرس أن يقول: "ها هو ما قمت به!"، ولم يكن هذا منطقيّاً، ولكن الجميع كانوا يفعلون الشيء نفسه، المرة تلو الأخرى".

لقد وجد الباحثون العادات المؤسسية تقريباً في كل مؤسسة أو شركة قاموا بفحصها. وقد كتب الباحث الأكاديمي، "جيوفري هودجسون"، الذي قضى مسيرته المهنية في دراسة الأنماط المؤسسية يقول: "يتبع الأفراد العادات؛ بينما تتبع المؤسسات الأمور الروتينية. إن الأمور الروتينية هي النظير المؤسسي للعادات".

وبالنسبة لـ"أونيل"، فإن هذه النوعية من العادات كانت مصدراً للخطر. يقول "أونيل": "لقد كنا نتنازل بشكل أساسي عن اتخاذ القرارات من أجل عملية تحدث دون تفكير فعلي". ولكن في الوكالات الأخرى، التي كان التغيير فيها يلوح في الأفق، كانت العادات المؤسسية الجيدة تصنع النجاح.

على سبيل المثال، كانت بعض الأقسام في وكالة الفضاء الأمريكية "ناسا" تصلح نفسها عن طريق إرساء الأمور الروتينية المؤسسية التي تشجع المهندسين على القيام بمزيد من المخاطر، بطريقة مقصودة. وعندما تنفجر صواريخ غير مزودة بالبشر عند الإقلاع، كان رؤساء الأقسام يبدون استحسانهم، حتى يعلم الجميع أن قسمهم حاول وفشل، لكنه حاول على الأقل. وفي النهاية، كانت غرفة التحكم تمتلئ بالثناء في كل مرة ينفجر فيها شيء غالي الثمن. لقد أصبح الأمر عادة مؤسسية. أو لنأخذ وكالة حماية البيئة - التي أنشئت في عام 1970 - كمثال. لقد كان أول رئيس لها هو "ويليام روكلشاوس"، الذي كان يصمم بطريقة واعية العادات المؤسسية التي كانت تشجع إدارييه على التحلي بالعدوانية عند تنفيذ القانون. وعندما كان المحامون يطلبون الإذن برفع دعاوى قضائية، أو تطبيق إجراءات قانونية، كان الأمر يمر عبر عملية موافقة. وكان الوضع الافتراضي هو إعطاء الإذن بالمضي قدماً. وكانت الرسالة واضحة: في وكالة حماية البيئة، كانت العدوانية تحصل على مكافآت. وبحلول عام 1975، كانت الوكالة تصدر أكثر من ألف وخمسمائة قانون جديد للبيئة سنويّاً.

أخبرني "أونيل" قائلًا: "في كل مرة أنظر فيها إلى جزء مختلف من الحكومة، كنت أجد هذه العادات التي كانت تبدو أنها تفسر أسباب نجاح الأشياء أو فشلها. وكانت أفضل الوكالات تفهم أهمية الأمور الروتينية. أما أسوأ الوكالات فقد كانت تخضع لرئاسة أشخاص لم يفكروا في هذا الأمر قط، وكانوا يتساءلون عن سبب عدم اتباع أحد لأوامرهم".

وفي عام 1977، بعد مرور ستة عشر عاماً في العاصمة واشنطن، قرر "أونيل" أنه قد حان الوقت لكي يغادر. لقد كان "أونيل" يعمل خمس عشرة ساعة يوميّاً، لمدة سبعة أيام في الأسبوع، وكانت زوجته قد تعبت من تربية أربعة أطفال وحدها. لذلك، استقال "أونيل"، والتحق بوظيفة في شركة "إنترناشونال بيبر"، أكبر شركة في العالم لصناعة الورق وعجينة الورق. وفي النهاية، أصبح رئيس الشركة.

وفي ذلك الوقت، كان بعض من أصدقاء "أونيل" القدامى يعملون في شركة "ألكوا". فعندما احتاجت الشركة إلى رئيس تنفيذي جديد، فكروا فيه، وعندئذ انتهى به الأمر إلى كتابة قائمة بأولوياته لو قرر قبول الوظيفة.

وفي ذلك الوقت، كانت شركة "ألكوا" تعاني المشكلات، وكان النقاد يشيرون إلى أن العمال ليسوا بارعين بما فيه الكفاية، وأن المنتجات كانت سيئة الجودة. ولكن "أونيل" كان يكتب "الجودة" و "الكفاءة" - على قمة قائمته - كأبرز أولوياته. وفي شركة كبيرة وقديمة مثل شركة "ألكوا"، لا يمكنك أن تنقر مفتاحاً وتتوقع أن يعمل الجميع بمزيد من الاجتهاد، أو أن يزيدوا من معدل الإنتاج. لقد حاول الرئيس التنفيذي السابق أن يقوم بتفويض السلطات من أجل التحسين، فقام خمسة عشر ألف موظف بالإضراب عن العمل. وازدادت الأمور سوءاً عندما أحضر العاملون دمى إلى مواقف السيارات، وألبسوها مثل المديرين، وأحرقوها كشخصيات مكروهة. لقد قال لي أحد الأشخاص الذين عاصروا تلك الفترة: "لم تكن شركة "ألكوا" عائلة سعيدة. لقد كانت أشبه بـ "عائلة مانسون" (جماعة أسسها "تشارلز مانسون"، موسيقي ومجرم أمريكي. استهدفت هذه الجماعة قتل المشاهير، ومن أبرز جرائمها قتل "شارون تيت" - ممثلة أمريكية - وضيوفها الثلاثة في عام 1969)، ولكن مع إضافة المعدن المنصهر".

ولقد عرف "أونيل" أن أولى أولوياته، إذا قبل الوظيفة، ستكون شيئاً يمكن أن يتفق الجميع - النقابات العمالية والمديرون التنفيذيون - على أهميته. لقد كان "أونيل" بحاجة إلى نقطة للتلاقي يمكن أن تقرب العاملين معاً، وتمنحه القدرة على تغيير الكيفية التي يعملون ويتواصلون من خلالها.

يقول "أونيل": لقد عدت إلى الأساسيات. فمن حق كل شخص أن يترك العمل آمناً مثلما كان عند التحاقه به، أليس كذلك؟ فيجب ألا يخشى المرء أن يتسبب إطعام أسرته إلى مقتله. وهذا ما قررت التركيز عليه: تغيير عادات السلامة والأمان لدى الجميع".

وعلى قمة قائمة الأولويات، كتب "أونيل" كلمة "السلامة"، ووضع هدفاً جريئاً: الوصول إلى صفر من الإصابات. ليس صفر إصابات في المصنع، ولكن صفر إصابات عموماً، هذا هو كل ما في الأمر. وسوف يلتزم "أونيل" بهذا مهما كلفها الأمر.

وقرر "أونيل" قبول الوظيفة.

لقد قال "أونيل" في غرفة مليئة بالعمال في مصنع صهر الألومنيوم في ولاية تينيسي بعد شهور قليلة من توظيفه: "إننى سعيد لتواجدي هنا". ولم تكن كل الأمور تسير بسلاسة. فما زال رجال المال في وول ستريت يشعرون بالذعر. وكانت النقابات العمالية تبدي مخاوفها. وكان بعض من نواب الرؤساء في شركة "ألكوا" يشعرون بالاستياء بسبب التغاضي عن ترقياتهم إلى الوظائف الأعلى. وكان "أونيل" لا يزال يتحدث عن سلامة العاملين.

لقد قال "أونيل": "يسعدني التفاوض معكم حول أي شيء". وكان يقوم بجولة في المصانع الأمريكية التابعة لشركة "ألكوا"، وكان يخطط بعدها للذهاب لزيارة مصانع الشركة في إحدى وثلاثين دولة. وقد

استطرد قائلًا: "ولكن هناك شيئاً واحداً لا أنوي التفاوض حوله معكم، ألا وهو السلامة. إنني لا أريد أن أسمعكم أبداً وأنتم تقولون إننا لن نتخذ كل الخطوات اللازمة للتأكد من ضمان سلامة العاملين وعدم إصابتهم بأي أذى. فإذا كنتم تريدون الجدال معي حول هذا الأمر، فسوف تخسرون".

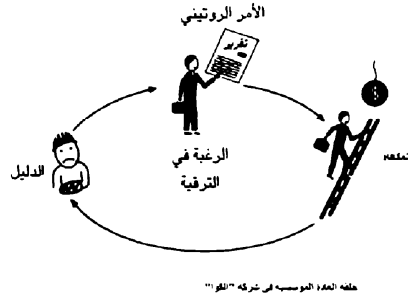
لقد كانت عبقرية هذا الأسلوب تكمن، بالطبع، في أنه لم يكن هناك أي شخص يريد الجدال مع "أونيل" حول سلامة العاملين. فلقد كانت النقابات العمالية تحارب منذ سنوات من أجل إقرار قوانين أفضل للسلامة. وكان المديرون لا يريدون الجدال في هذا أيضاً؛ لأن الإصابات تعني انخفاض مستوى الإنتاج والروح المعنوية.

ورغم ذلك، لم يدرك معظم العاملين أن خطة "أونيل" للوصول إلى صفر من الإصابات كانت تستلزم القيام بأكبر عملية جذرية لإعادة التنظيم في تاريخ شركة "ألكوا". حيث كان "أونيل" يعتقد أن مفتاح حماية موظفي الشركة يتمثل في فهم **أسباب** حدوث الإصابات في المقام الأول. ومن أجل فهم **أسباب** حدوث الإصابات، يجب على المرء أن يعرف **كيف** تسير عملية التصنيع على نحو خاطئ. ومن أجل فهم **كيفية** سير الأمور على نحو خاطئ، يجب عليك أن تحضر أشخاصاً يمكنهم تعليم العاملين وتثقيفهم حول التحكم في الجودة، وأكثر العمليات فاعلية، وهكذا، سوف يكون من السهل القيام بكل شيء على النحو الصحيح؛ حيث إن العمل المضبوط هو أيضاً العمل الأكثر أماناً.

بمعنى آخر، من أجل حماية العاملين، كان يجب على شركة "ألكوا" أن تصبح أفضل شركة للألومنيوم وأكثرها بساطة على وجه الأرض.

وفي الحقيقة، وضع "أونيل"خطته اعتماداً على حلقة العادة. فقد حدد دليلًا بسيطاً: إصابة الموظفين. وبدأ أمراً روتينيّاً تلقائيّاً: في أية لحظة كانت تقع إصابة لشخص ما، كان يجب على رئيس المصنع أن يقدم تقريراً إلى "أونيل" خلال أربع وعشرين ساعة، ويقدم خطة للتأكد من عدم وقوع الحادث مرة أخرى، وكانت هناك مكافأة؛ فالعاملون الذين سيسيرون على هدي النظام، هم فقط من سيحصلون على الترقية.

لقد كان رؤساء وحدات التصنيع أشخاصاً مشغولين. ولكي يتصلوا بـ"أونيل" خلال أربع وعشرين ساعة من وقوع إصابة أي شخص، كان يجب عليهم الاستماع عن الحادث من نوابهم في أسرع وقت ممكن، وكان يجب على نواب الرؤساء أن يتواصلوا بشكل مستمر مع مديري المراحل الإنتاجية. وكان مديرو المراحل الإنتاجية بحاجة إلى دفع العاملين لإصدار التحذيرات بمجرد وقوع رؤيتهم لأية مشكلة، والاحتفاظ بقائمة من الاقتراحات بجوارهم، بحيث عندما يطلب نائب الرئيس خطة، يكون هناك صندوق للأفكار مليء بالاحتمالات بالفعل. ومن أجل تحقيق كل هذا، كان يجب على كل وحدة أن تصمم نظاماً جديداً للاتصالات يجعل من السهل على أدنى العاملين رتبة أن ينقل فكرته إلى أعلى المديرين التنفيذيين مقاماً، بأسرع طريقة ممكنة. وهكذا، كان يجب تغيير كل شيء تقريباً من أجل استيعاب برنامج "أونيل" للسلامة. لقد كان "أونيل" يبني عادات مؤسسية جديدة.

حلقة العادة المؤسسية في شركة "ألكوا"

ومع تغير أنماط السلامة في شركة "ألكوا"، بدأت الجوانب الأخرى في الشركة في التغير بسرعة مذهلة أيضاً. وفجأة تقبلت النقابات العمالية القواعد التي عارضتها لعقود طويلة - مثل قياس مستوى إنتاجية كل عامل وحده – لأن مثل هذه الإجراءات ساعدت الجميع على معرفة الوقت الذي تضطرب فيه عملية التصنيع، بشكل يثير الخطر. وعندئذ رحب المديرون بالسياسات التي قاوموها طويلًا - مثل منح العاملين الاستقلالية لغلق الخط الإنتاجي عندما تزداد وتيرة العمل بسرعة رهيبة؛ لأنها كانت أفضل طريقة لمنع الإصابات قبل حدوثها. لقد تغيرت الشركة كثيراً لدرجة أن بعض الموظفين وجدوا أن عادات السلامة تركت آثارها على الجوانب الأخرى في حياتهم.

يقول "جيف شوكي" - المدير الحالي للسلامة في شركة "ألكوا": "منذ سنتين أو ثلاث سنوات، كنت في مكتبي أنظر من النافذة على جسر شارع "ناينث ستريت"، وكان هناك بعض الرجال يعملون، ولا يتبعون الإجراءات الصحيحة في السلامة. حيث كان أحدهم يقف على قمة حاجز الجسر، بينما كان هناك آخر يمسك به من حزامه. ولم يكن الاثنان يستخدمان أربطة أو حبال الأمان. واستطرد قائلًا: "لقد كانا يعملان لصالح شركة ليست لها علاقة بنا، ولكن دون تفكير في هذا، تركت مقعدي، ونزلت خمسة طوابق من السلالم، ومشيت على الجسر، وقلت للرجلين إنهما يخاطران بحياتهما، وإنه يجب عليهما استخدام أربطة أو أدوات السلامة. فأوضح لي الرجلان أن مشرفهما نسي أن يحضر الأدوات. ولذلك، اتصل "شوكي" بالمكتب المحلي لإدارة السلامة والصحة المهنية، وأبلغ عن المشرف.

"وهناك مدير تنفيذي آخر أخبرني بأنه توقف، ذات يوم، بجوار موقع للحفر في الشارع بالقرب من منزله؛ لأنهم لم يكونوا يستخدمون هيكلًا لحماية العاملين في منطقة العمل المحفورة، وأعطى الجميع محاضرة عن أهمية اتباع الإجراءات المناسبة. وحدث هذا في يوم العطلة الأسبوعية، وأوقف هذا المدير سيارته، وأطفاله جالسون في الخلف، وألقى على عمال المدينة محاضرة تتعلق بإجراءات السلامة في مواقع الحفر. إن هذا ليس أمراً طبيعيّاً، ولكن هذا هو بيت القصيد، إلى حد ما، فلقد أصبحنا نفعل هذا الأمر دون حتى أن نفكر فيه".

لم يعد "أونيل" أبداً بأن يؤدي تركيزه على سلامة العاملين إلى زيادة أرباح شركة "ألكوا". ولكن - رغم ذلك - مع انتشار أموره الروتينية في أرجاء المؤسسة، انخفضت التكاليف، وارتفع مستوى الجودة، وبلغت معدلات الإنتاج عنان السماء. ولو تسبب المعدن المنصهر في إصابة العاملين عند تدفقه، كانت تتم إعادة تصميم نظام الصب، مما كان يؤدي إلى انخفاض عدد الإصابات. وكان هذا الإجراء يؤدي أيضاً إلى توفير

المال؛ حيث قل ما تفقده من مواد خام أثناء الصب. ولو استمر تعطل إحدى الآلات، كان يتم استبدالها، وكان هذا يعني انخفاض نسبة المخاطرة بأن يتسبب ترس مكسور في قطع ذراع أحد الموظفين. وكان هذا يعني أيضاً ارتفاع مستوى جودة المنتجات، كما اكتشفت الشركة؛ لأن عيوب المعدات كانت هي السبب الرئيسي وراء انخفاض قيمة الألومنيوم.

ولقد اكتشف الباحثون قوى محركة مشابهة في عشرات من الأوضاع الأخرى، بما في ذلك حياة الأفراد.

لنأخذ - على سبيل المثال - دراسات العقد الماضي التي كانت تدرس أثر ممارسة التدريبات الرياضية على الأمور الروتينية اليومية. عندما يبدأ الناس في التعود على ممارسة التدريبات الرياضية، ولو نادراً كأن تكون مرة واحدة في الأسبوع، فإنهم يبدءون في تغيير أنماط حياتية أخرى، غير ذات صلة، غالباً دون قصد. ففي العادة يبدأ الأشخاص الذين يمارسون التدريبات الرياضية، في تحسين عاداتهم الغذائية، وزيادة مستوى الإنتاج في العمل، وتقليل التدخين، والتحلي بالمزيد من الصبر مع زملاء العمل وأفراد الأسرة، وتقليل عدد مرات استخدام البطاقات الائتمانية، والشعور بانخفاض الضغوط. إن السبب وراء هذا ليس واضحاً تماماً. ولكن بالنسبة للكثير من الأشخاص، فإن ممارسة التدريبات الرياضية عادة أساسية تثير التغيير على نطاق واسع. يقول "جيمس بروشاسكا" - باحث في جامعة رود آيلاند: "إن ممارسة التدريبات الرياضية تترك أثرها على كل شيء. فهناك شيء يتعلق بها يجعل حدوث العادات الأخرى الجيدة أمراً أكثر سهولة".

ولقد سجلت الدراسات أن العائلات التي تعتاد تناول العشاء معاً، يبدو أنها تنشئ أطفالًا يتمتعون بمهارات أفضل في أداء الواجبات المدرسية، ويحصلون على درجات أعلى، ويصلون إلى مستوى أفضل من التحكم الانفعالي، ويبدون درجة أكبر من الثقة. كما أن ترتيب فراشك في كل صباح يرتبط بتحسن مستوى الإنتاجية، والإحساس بمزيد من السعادة، واكتساب مهارات أقوى في الالتزام بالميزانية. إن الأمر لا يعني أن تناول وجبة عائلية أو ترتيب الفراش **يؤدي** إلى الحصول على درجات أفضل، أو تقليل الإنفاق على الأشياء التافهة. ولكن بطريقة ما تؤدي هذه التحولات المبدئية إلى بدء سلسلة من ردود الأفعال التي تساعد العادات الأخرى الجيدة على الترسخ.

فإذا ركزت على تغيير العادات الأساسية أو إصلاحها، يمكنك تحقيق التحول على نطاق عريض. ورغم ذلك، فإن تحديد العادات الأساسية أمر صعب. فمن أجل تحديدها، يجب أن تعرف أين تبحث عنها. إن اكتشاف العادات الأساسية يعني البحث عن خصائص معينة، فالعادات الأساسية تقدم ما يعرف في الأدبيات الأكاديمية باسم "المكاسب الصغيرة". وهي تساعد العادات الأخرى على الازدهار عن طريق تكوين بنى جديدة، وترسيخ ثقافات يصبح فيها التغيير أمراً معدياً.

ولكن كما اكتشف "أونيل"، وعدد لا حصر له من أشخاص آخرين - فإن عبور الفجوة بين فهم هذه المبادئ واستخدامها يتطلب قدراً من البراعة.

.2

عندما انطلق منبه "مايكل فيلبس" في الساعة 6:30 - في صباح يوم 13 من أغسطس لعام 2008 -

نهض "مايكل" من فراشه في القرية الأوليمبية في بكين، وبدأ أموره الروتينية على الفور.

فارتدى بنطالًا رياضياً، وذهب لتناول الإفطار. كان "مايكل" قد فاز بثلاث ميداليات ذهبية في وقت سابق من ذلك الأسبوع - مما يجعلها تسع ميداليات ذهبية طوال مسيرته المهنية - وكان أمامه سباقان في ذلك اليوم. وبحلول الساعة 7:00 صباحاً، كان "مايكل" في الكافيتريا، يتناول قائمته المعتادة في أيام السباقات: بيض، ودقيق الشوفان، وأربعة مشروبات من مشروبات الطاقة، وهي الوجبة الأولى التي تحتوي على أكثر من ستة آلاف سعر حراري سوف يستهلكها على مدار الساعات الست عشرة التالية.

كان من المقرر أن يقام سباق "فيلبس" الأول - 200 متر فراشة، أقوى سباق يخوضه - في الساعة العاشرة. وقبل ساعتين من بداية السباق، بدأ "فيلبس" نظامه المعتاد في تدريبات الإطالة، فبدأ بذراعيه، ثم ظهره، ثم هبط إلى كاحليه اللذين يتسمان بالمرونة الشديدة، لدرجة أنه يمكن مدهما إلى أكثر من تسعين درجة، أكثر من **وقفة راقصة البالية على أصابع قدميها**. وفي الساعة الثامنة والنصف، انزلق "فيليبس" إلى حمام السباحة، وبدأ بدورة للإحماء، 800 متر من الأساليب المتنوعة، يتبعها 600 متر من الركل، و 400 متر وهو يجذب عوامة بين رجليه، و 200 متر من تدريبات الذراعين، وسلسلة من السباقات السريعة القصيرة التي تبلغ 25 متراً من أجل رفع معدل ضربات القلب. ولقد استغرقت هذه التدريبات خمساً وأربعين دقيقة تماماً.

وفي الساعة التاسعة والربع، خرج "فيلبس" من حمام السباحة، وبدأ في ضغط جسمه داخل سترة من طراز "إل زد آر ريسر"، وهي سترة سباحة ضيقة للغاية تحتاج إلى عشرين دقيقة من الجذب من أجل ارتدائها. ثم ثبت سماعات الأذن بإحكام، وزاد من قوة الحركات (الهيب الهوب) المتنوعة التي يؤديها قبل كل سباق، وجلس ينتظر.

لقد بدأ "فيلبس" السباحة عندما كان في السابعة من عمره، لكي يحرق بعض الطاقة التي كانت تدفع أمه ومدرسيه إلى الجنون. وعندما رأى مدرب محلي للسباحة -

يدعى "بوب باومان" - جذع "فيلبس" الطويل، ويديه الكبيرتين، ورجليه القصيرتين نسبيّاً (مما يسمح بسحب أقل في الماء)، عرف أن "فيلبس" يمكن أن يصبح بطلًا. ولكن "فيلبس" كان انفعاليّاً. فكان يعاني صعوبة تهدئة نفسه قبل السباقات. كان والداه قد انفصلا بالطلاق، وأصبح "فيلبس" يواجه مشكلة في التعامل مع الضغوط، فاشترى "باومان" كتاباً يتحدث عن تدريبات الاسترخاء، وطلب من والدة "فيلبس" أن تقرأ له كل ليلة بصوت مرتفع. وكان الكتاب يحتوي على فقرة - "اشدد قبضة يدك اليمنى، ثم افتحها. تخيل التوتر وهو يذوب" - تسبب التوتر والاسترخاء في كل جزء من أجزاء جسم "فيلبس" قبل أن ينام.

كان "باومان" يعتقد أن مفتاح النصر - بالنسبة للسباحين - يتمثل في ترسيخ الأمور الروتينية الصحيحة. وكان يعرف أن "فيلبس" يمتلك جسداً مثاليّاً بالنسبة للسباحة. وهذا يعني أن كل شخص ينافس في النهاية في الألعاب الأوليمبية ينبغي أن يمتلك عضلات مثالية. واستطاع "باومان" أن يرى أيضاً أن "فيلبس" - حتى في هذه السن الصغيرة - كان يمتلك قوة التركيز العالية مما يجعل منه رياضيّاً مثاليّاً. مرة أخرى، يتسم أصحاب الأداء الراقي جميعهم بأنهم يتسمون بالتركيز العالي.

ولكن رغم ذلك، فإن الشيء الذي استطاع "باومان" إعطاءه لـ "فيلبس" – الشيء الذي سيجعله يتميز عن

منافسيه - هي العادات التي ستجعله أقوى سباح عقلي في حمام السباحة. لم يضطر "باومان" إلى التحكم في كل جانب من جوانب حياة "فيلبس". كان كل ما يتوجب عليه فعله هو استهداف عدد قليل من العادات التي ليست لها علاقة بالسباحة، ولكنها تتعلق بتكوين العقلية الصحيحة. فصمم سلسلة من السلوكيات التي يستطيع "فيلبس" استخدامها لكي يتحلى بالهدوء والتركيز قبل كل سباق، ولكي يجد تلك الفوائد الصغيرة التي تصنع كل الفروق في رياضة يأتي فيها النصر في جزء من الثانية.

على سبيل المثال: عندما كان "فيلبس" في مرحلة المراهقة - في نهاية التدريب في كل مرة - كان "باومان" يخبره بأن يذهب إلى المنزل، و "يشاهد شريط الفيديو قبل أن ينام وبعد أن يستيقظ".

لم يكن شريط الفيديو حقيقيّاً. في الحقيقة، كان تصوراً عقليّاً للسباق المثالي. وفي كل ليلة قبل أن يذهب إلى النوم، وفي كل صباح بعد أن يستيقظ من النوم، كان "فيلبس" يتخيل نفسه وهو يقفز من الحاجز، ويسبح بسلاسة. لقد كان يتخيل الضربات، وحوائط حمام السباحة، ولفاته، والنهاية. وكان يتخيل أثر جسمه في الماء، والماء الذي يتساقط من شفتيه، وفمه الذي يمسح سطح الماء، وشعوره عندما ينزع غطاء الرأس في النهاية. لقد كان يرقد في الفراش، وعيناه مغلقتان، ويتخيل المسابقة بأكملها، بأدق تفاصيلها، مراراً وتكراراً، إلى أن حفظ كل ثانية عن ظهر قلب.

وخلال التدريبات، عندما كان "باومان" يأمر "فيلبس" بأن يسبح بسرعة السباق، كان يصرخ قائلًا "شغل شريط الفيديو في رأسك"، وكان "فيلبس" يدفع نفسه بكل ما أوتي من قوة. لقد كان الأمر يبدو مخيباً للآمال بينما كان "فيلبس" يسبح في الماء. ولكنه قام بذلك مرات عديدة في رأسه، لدرجة أنه أصبح يشعر بروتينية الأمر، في ذلك الوقت. ونجح الأمر. وازدادت سرعة "فيلبس" شيئاً فشيئاً. وفي النهاية، كل ما كان يجب على "باومان" القيام به قبل أي سباق هو أنه يهمس في أذن "فيلبس" قائلًا: "جهز شريط الفيديو!" فكان "فيليبس" يهدأ ويكتسح السباق.

وحالما وضع "باومان" الأساس لبعض الأمور الروتينية الأساسية في حياة "فيلبس"، بدا أن كل العادات الأخرى - نظامه الغذائي، ومواعيد التدريب، وتدريبات الإطالة، وروتين النوم - تأخذ شكلًا منطقيّاً من تلقاء نفسها. وفي قلب الأسباب الكامنة وراء الفاعلية الشديدة لتلك العادات، وأسباب كونها عادات أساسية، يوجد شيء يعرف في الأدبيات الأكاديمية باسم "المكاسب الصغيرة".

إن المكاسب الصغيرة هي بالضبط كما يبدو من معناها، تمثل جزءاً من كيفية عمل العادات الأساسية في إحداث تغيير على نطاق واسع. ولقد أظهر قدر كبير من الأبحاث أن المكاسب الصغيرة تمتلك قوة هائلة، وتأثيراً لا يتناسب مع الإنجازات والانتصارات نفسها. لقد كتب أستاذ جامعي في جامعة كورنيل في عام 1984 يقول: "إن المكاسب الصغيرة تعد تطبيقاً منتظماً لأية فائدة صغيرة. وحالما يتم تحقيق مكسب صغير، تبدأ القوات في تفضيل تحقيق مكسب آخر صغير". إن المكاسب الصغيرة تزود التغييرات التحولية بالوقود، عن طريق تعزيز الفوائد الصغيرة، وتحويلها إلى أنماط تقنع الناس بأن تحقيق إنجازات أكبر هو شيء في متناول أيديهم.

لقد كتب "كارل ويك" - عالم نفس مؤسسي بارز: "إن المكاسب الصغيرة لا تجتمع في شكل أنيق، وخطي، ومتسلسل، ولا تتسم كل خطوة بأنها قابلة للإثبات وأنها تقترب من هدف ما محدد مسبقاً. والشيء الأكثر شيوعاً هو الظروف التي تنتشر فيها المكاسب الصغيرة...مثل تجارب مصغرة تختبر نظريات ضمنية حول المقاومة والفرصة، وتكشف عن كل من الموارد والعوائق التي كانت غير مرئية قبل إثارة الموقف".

وهذا بالضبط هو ما حدث مع "مايكل فيلبس". فعندما بدأ بوب باومان" العمل معه هو وأمه على العادات الأساسية للتصور والاسترخاء، لم يكن لدى "باومان" أو "فيلبس" أية فكرة عما يقومان به. وقد أخبرني "باومان" قائلًا: "لقد كنا نجرب، ونقوم بأشياء مختلفة، إلى أن وجدنا الأشياء التي تحقق النجاح. وفي النهاية، أدركنا أن أفضل طريقة هي التركيز على لحظات النجاح الصغيرة جدّاً، وتحويلها إلى محفزات عقلية. لقد حولناها إلى أمور روتينية، فهناك سلسلة من الأشياء نقوم بها قبل كل سباق، مصممة لكي تمنح "مايكل" إحساساً بتحقيق الانتصار.

وإذا سألت "مايكل" عما يدور في رأسه قبل المسابقات، فسيقول إنه لا يفكر بالفعل في أي شيء، وأنه يتبع البرنامج فحسب. ولكن هذا ليس صحيحاً. إن الأمر أشبه بأن عاداته قد تولت زمام الأمور. ومع اقتراب موعد السباق، يصل "فيلبس" إلى منتصف خطته، وهو يحقق النصر في كل خطوة. لقد مضت كل تدريبات الإطالة كما خطط لها. وتمت دورات الإحماء كما تخيلها بالضبط. وكانت سماعات الأذن تعمل على النحو المتوقع منها تماماً. لقد كان السباق الحقيقي خطوة أخرى في نمط بدأ فى وقت مبكر في هذا اليوم، ولا يمتلئ سوى بالانتصارات. لقد أصبح الفوز امتداداً طبيعيّاً".

وبالعودة إلى بكين، كانت الساعة 9:56 صباحاً - قبل بداية السباق بأربع دقائق - ووقف "فيلبس" خلف حاجز البداية، يقفز على أصابع قدميه بخفة. وعندما نادى المذيع باسمه، صعد على الحاجز، مثلما يفعل دائماً قبل أي سباق، ثم نزل، كما هي عادته دائماً. وأرجح ذراعيه في الهواء ثلاث مرات، مثلما يفعل قبل كل سباق منذ كان في الثانية عشرة من عمره. وصعد على الحاجز مرة أخرى، واتخذ وقفته، وعندما سمع صوت المسدس (إشارة البدء)، قفز في الماء.

عرف "فيلبس" أن هناك شيئاً خاطئاً بمجرد نزوله في الماء. لقد كانت هناك رطوبة على نظاراته الواقية. ولكنه لم يعرف إذا ما كان التسرب من الأعلى أم الأسفل، ولكن عندما شق طريقه عبر سطح الماء، وبدأ السباحة، كان يأمل ألا تزداد حدة التسرب.

ولكن بحلول الدورة الثانية، أصبح كل شيء ضبابيّاً. ومع اقترابه من الدورة الثالثة، واللفة النهائية، امتلأت أوعية النظارات الواقية تماماً بالماء، ولم يعد "فيلبس" قادراً على رؤية أي شيء، ولا حتى الخط الممتد بطول قاع حمام السباحة، ولا حتى علامة T التي تبين اقتراب الحائط. ولم يعد قادراً على رؤية عدد الضربات المتبقية. بالنسبة للسباحين، فإن فقدان الرؤية في خضم نهائي أوليمبي قد يكون سبباً للذعر.

أما "فيلبس" فكان هادئاً.

لقد سار كل شيء آخر في ذلك اليوم حسب الخطة الموضوعة. أما النظارت الواقية ــ التي تسرب الماء ــ فكانت خللًا بسيطاً كان "فيلبس" مستعدّاً له. فلقد قام "باومان" ذات مرة بجعله يعوم في أحد حمامات السباحة في ولاية ميتشيجان في الظلام، لأنه كان يعتقد أن "فيلبس" يجب أن يكون مستعدّاً لأية مفاجأة.

وكانت بعض شرائط الفيديو في عقل "فيلبس" تصور مشكلات مثل هذه. ولقد تدرب عقليّاً على كيفية التعامل مع مشكلة النظارات الواقية. ومع بدء "فيلبس" في الدورة الأخيرة، قدَّر عدد الضربات المطلوبة - تسع عشرة، أو عشرين، وربما إحدى وعشرين - وبدأ في العد. وشعر بالاسترخاء التام مع انطلاقه بكل قوته. وفي منتصف اللفة، بدأ في زيادة جهده: الاندفا ع الأخير الذي أصبح أحد أساليبه الأساسية للتغلب على منافسيه. وفي الضربة الثامنة عشرة، بدأ في توقع الحائط. كان بإمكانه أن يسمع صوت الجمهور، ولكن بسبب انعدام الرؤية، لم يستطع أن يعرف ما إذا كانوا يهتفون لأجله، أم لشخص آخر. تسع عشرة ضربة، ثم عشرون. لقد كان يبدو أنه بحاجة إلى ضربة إضافية. هذا ما قاله شريط الفيديو في عقله. فقام بالضربة الواحدة والعشرين، ضربة كبيرة جدّاً، وانزلق وذراعاه ممدوتان، ولمس الحائط. لقد وضع لها التوقيت بطريقة مثالية. وعندما نزع نظارته، نظر على لوحة النتائج، وقرأ "W" ـــ أي رقم قياسي عالمي - بجوار اسمه. وفاز "فيلبس" بذهبية أخرى.

وبعد السباق، سأله مراسل صحفي عن شعوره وهو يسبح في ظل انعدام الرؤية لديه.

فأجابه "فيلبس" قائلًا: "لقد بدا أنني تخيلت ما سيحدث". لقد كان هذا انتصاراً إضافيّاً في حياة تحفل بالمكاسب الصغيرة.

بعد ستة أشهر من تولي "بول أونيل" منصب الرئيس التنفيذي لشركة "ألكوا"، جاءته مكالمة هاتفية في منتصف الليل. لقد كان مدير مصنع في أريزونا على الخط، مذعوراً، يتحدث عن أن إحدى ماكينات الضغط توقفت عن العمل، وأن أحد العمال ـــ شاب صغير

انضم للشركة منذ أسابيع قليلة، وكان يتلهف على الوظيفة؛ لأنها تقدم الرعاية الصحية لزوجته الحامل - حاول القيام بإصلاحها. فقام بالقفز على حائط الأمان الأصفر الذي يحيط بالماكينة، ومضى عبر فتحة المنجم. لقد كانت هناك قطعة من الألومنيوم مكدسة على مفصل ذرا ع الأرجحة الذي يبلغ طوله ست أقدام، فقام الرجل بجذب بقايا الألومنيوم، وأبعدها. وتم إصلاح الماكينة. وخلفه بدأت الذرا ع في العمل مرة أخرى، وتأرجح نحو رأسه. وعندما اصطدمت به، حطم الذرا ع جمجمة الرجل، ومات على الفور.

وبعد مرور أربع عشرة ساعة، أمر "أونيل" كل المديرين التنفيذيين للمصانع - بالإضافة إلى كبار المسئولين في مدينة بيتسبيرج، حيث المقر الرئيسي لشركة "ألكوا" - بعقد اجتما ع طارئ. وفي أغلب ذلك اليوم، بذلوا جهداً مضنيا في إعادة تصور الحادث من خلال الرسوم البيانية، عن طريق مشاهدة شرائط الفيديو مراراً وتكراراً. وقاموا بتحديد عشرات الأخطاء التي تسببت في وفاة هذا العامل - بما في ذلك وجود اثنين من المديرين اللذين شاهدا الرجل وهو يقفز على الحاجز - ولكنهما فشلا في منعه؛ وبرنامج التدريب الذي لم يؤكد على الرجل أنه لن يتلقى اللوم على تعطيل الآلة؛ ونقص التعليمات التي تتوجب عليه البحث عن أحد المديرين قبل أن يحاول الإصلاح؛ وغياب أجهزة الاستشعار التي تغلق الآلة أتوماتيكيّاً عندما يخطو أي شخص إلى حجرة المنجم.

قال "أونيل" للمجموعة - والتجهم باد على وجهه: "لقد قتلنا هذا الرجل. إنه خطئي في القيادة. لقد تسببت

في موته، وهو خطأ تتحملونه جميعاً يا من تعملون في سلسلة القيادة".

قد شعر المديرون التنفيذيون الموجودون في الغرفة بالدهشة. لقد وقع حادث مأساوي بالتأكيد، ولكن الحوادث المأساوية جزء من حياة شركة "ألكوا". فإنها شركة ضخمة، ولديها موظفون يتعاملون مع معدن ساخن لدرجة الاحمرار، وآلات خطيرة جداً. وقد قال "بيل أورووركيه" – أحد كبار المديرين التنفيذيين: "لقد جاءنا "بول" كشخص غريب، وكان هناك كثير من الشكوك حول حديثه عن السلامة والأمان. لقد اعتقدنا أن ذلك سيكون لأسابيع قليلة، ثم سينتقل تركيزه إلى شيء آخر. ولكن هذا الاجتماع أثار مشاعر الجميع. لقد كان جاداً حول هذه الأشياء، وجاداً بما يكفي ليسهر الليل وهو يشعر بالقلق حول بعض الموظفين الذين لم يقابلهم من قبل قط. وعندئذ بدأت الأمور في التغير".

ففي خلال أسبوع من هذا الاجتماع، تمت إعادة دهان كل أسوار الأمان في مصانع شركة "ألكوا" باللون الأصفر اللامع، وتمت إعادة كتابة السياسات الجديدة بالتفصيل. وأخبر المديرون العاملين بألا يخشوا أن يقترحوا القيام بصيانة مسبقة، وتم إعلان القواعد بوضوح بحيث لا يقوم أي شخص بأية إصلاحات غير آمنة. ولقد أدت الاحتياطات واللوائح الجديدة إلى انخفاض ملحوظ على المدى القصير في معدلات الإصابة. وجربت شركة "ألكوا" الحصول على مكسب صغير.

ثم انتهز "أونيل" الفرصة.

كتب "أونيل" في مذكرة شقت طريقها إلى جميع أرجاء الشركة: "إنني أود أن أقدم الشكر إلى كل شخص أسهم في تقليل عدد الحوادث، حتى إن كان لأسبوعين. ولكن لا يجب علينا الاحتفال لأننا اتبعنا القواعد، أو خفضنا أحد الأرقام. يجب علينا أن نحتفل لأننا ننقذ حياة الناس".

ولقد قام العمال بنسخ هذه المذكرة، ولصقها على الخزانات في غرف خلع الملابس. وقام أحدهم برسم لوحة جدارية لـ "أونيل" على حوائط أحد مصانع الصهر، مع مقولة من المذكرة منقوشة تحتها. ومثلما كانت الأمور الروتينية لـ "مايكل فيلبس" لا ترتبط بالسباحة، ولكنها ترتبط بالنجاح، فقد بدأت جهود "أونيل" في النمو بسرعة والتحول إلى تغييرات لا ترتبط بالسلامة، ولكنها كانت تحولية، رغم ذلك.

وقد أخبرني "أونيل" قائلًا: "لقد قلت للعاملين بالساعة: "لو لم تتابع الإدارة القضايا المتعلقة بالسلامة فعليكم الاتصال بي في المنزل، ها هو رقمي. وبدأ العمال في الاتصال، ولكنهم لم يكونوا راغبين في التحدث حول الحوادث. لقد كانوا يريدون التحدث حول كل هذه الأفكار الأخرى العظيمة".

فكان مصنع "ألكوا" - الذي يصنع ألواح الألومنيوم للمنازل - على سبيل المثال، يعاني منذ سنوات لأن المديرين التنفيذيين كانوا يحاولون توقع الألوان الرائجة، ولكن تخميناتهم كانت خاطئة. وكانوا يدفعون ملايين الدولارات إلى مستشارين من أجل اختيار درجات ألوان الطلاء، وبعد مرور ستة أشهر، يكتظ المخزن باللون "الأصفر الذي يشبه شروق الشمس"، ويخلو فجأة من درجات اللون "الأخضر" الذي يشتد الطلب عليه. وفي أحد الأيام، قدم موظف - من المستوى الأدنى - اقتراحاً شق طريقه بسرعة إلى المدير العام: إذا قمنا بتجميع كل آلات الطلاء معاً، فسيمكننا الانتقال بين الأصباغ بسرعة، ونصبح أكثر كفاءة في الاستجابة لتغيير طلبات العملاء. وفي خلال هذا العام، تضاعفت أرباح مصنع ألواح الألومنيوم.

ولقد خلقت المكاسب الصغيرة - التي بدأت مع تركيز "أونيل" على السلامة - أجواء ظهرت فيها كل أنواع

الأفكار الجديدة.

قال لى أحد المديرين التنفيذيين: "لقد اتضح أن هذا الرجل كان يقترح فكرة الطلاء هذه طوال عشر سنوات، ولكنه لم يخبر أي شخص في الإدارة. ثم، فكر الرجل في نفسه، بما أننا نستمر في طلب اقتراحات للأمان والسلامة: "لماذا لا أخبرهم بهذه **الفكرة الأخرى**؟" لقد كان الأمر يبدو كأنه أعطانا الأرقام الفائزة في مسابقة اليانصيب".

.3

عندما كان "بول أونيل" يعمل في الحكومة، ويقوم بإعداد إطار تحليلي للإنفاق الفيدرالي على الرعاية الصحية، كانت إحدى القضايا الأساسية التي تهم المسئولين هي نسبة وفيات الأطفال. كانت الولايات المتحدة الأمريكية، في ذلك الوقت، أحد أكثر البلاد ثراء على وجه الأرض. ورغم ذلك، كانت نسبة وفيات الأطفال فيها أعلى من مثيلاتها في معظم أوروبا وبعض أجزاء في أمريكا الجنوبية. وكانت المناطق الريفية - على وجه الخصوص - تشهد ارتفاعاً كبيراً في أعداد وفيات الأطفال قبل أن يبلغوا عامهم الأول.

وكانت مهمة "أونيل" هي اكتشاف السبب. ولقد طلب من الوكالات الفيدرالية الأخرى البدء في تحليل بيانات وفيات الأطفال، وفي كل مرة يأتي شخص ما بإجابة، كان يلقى سؤالًا آخر، محاولًا الوصول إل منطقة أعمق، من أجل فهم الأسباب الجذرية للمشكلة. وكلما أتى شخص ما إلى مكتبه باكتشاف ما، كان "أونيل" يبدأ في استجوابه بتساؤلات جديدة. وكان "أونيل" يدفع الناس إلى حافة الجنون بسبب محاولاته التي لا نهاية لها من أجل تعلم المزيد، وفهم ما يجري **بالفعل**. (وقد قال لي أحد المسئولين: "إننى أحب "بول أونيل"، ولكن لا يمكنك أن تدفع لي ما يكفي لكي أعمل معه مرة أخرى. إن هذا الرجل لم يواجه قط مسألة لا يستطيع تحويلها إلى عشرين ساعة أخرى من العمل").

على سبيل المثال: كانت بعض الأبحاث تشير إلى أن السبب الرئيسي وراء وفيات الأطفال هو الولادة المبكرة. وكان السبب وراء ولادة الأطفال مبكراً جدّاً هو أن الأمهات كانت تعانى سوء التغذية أثناء الحمل. وهكذا، من أجل خفض معدل وفيات الأطفال، يجب تحسين الأنظمة الغذائية للأمهات. أمر بسيط، أليس كذلك؟ ولكن من أجل منع سوء التغذية، كان يجب على النساء تحسين أنظمتهن الغذائية **قبل** أن يصبحن حوامل. وهذا يعني أنه على الحكومة أن تبدأ في تثقيف النساء حول التغذية قبل أن يدخلن الحياة الزوجية. وهذا يعني أنه يجب على المسئولين إعداد مناهج التغذية في المرحلة الثانوية.

ورغم ذلك، عندما بدأ "أونيل" في التساؤل حول كيفية إعداد مثل هذه المناهج، اكتشف أن العديد من المدرسين في المدارس الثانوية في المناطق الريفية لا يعرفون ما يكفي حول علم الأحياء لكي يقوموا بتدريس التغذية. ولذلك، يجب على الحكومة إعادة تشكيل الطريقة التي يتعلم من خلالها المدرسون في الكليات، وإعطاؤهم أساساً قويّاً في علم الأحياء، بحيث يمكنهم في النهاية، تدريس التغذية للمراهقات، وهكذا، ستتبع هؤلاء المراهقات أساليب أفضل في التغذية، قبل أن يبدأن في الحياة الزوجية، وفي النهاية، سيحصلن على تغذية كافية عندما ينجبن الأطفال.

وهكذا، اكتشف المسئولون العاملون مع "أونيل" في النهاية أن سوء تدريب المدرسين هو السبب الرئيسي

وراء ارتفاع معدلات وفيات الأطفال. وإذا طلبت من الأطباء أو مسئولي الصحة العامة خطة لمحاربة وفيات الأطفال، فلن يشير أي منهم إلى تغيير طريقة تدريب المدرسين، فلن يعرفوا بوجود رابط بينهما. ورغم ذلك، عن طريق تثقيف الطلاب الجامعيين حول علم الأحياء، فإنك تجعل من الممكن بالنسبة لهم في النهاية أن تنقل هذه المعرفة إلى المراهقات اللاتي يبدأن تناول طعام صحي، وبعد مرور سنوات يلدن أطفالاً أكثر قوة وفي الوقت الحالي، فإن معدلات وفيات الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية تقل بنسبة 68 % مقارنة بالوقت الذي بدأ فيه "أونيل" المهمة.

وتوضح خبرات "أونيل" مع وفيات الأطفال الطريقة الثانية التي تعمل بها العادات الأساسية على تشجيع التغيير: عن طريق إيجاد بنى تساعد العادات الأخرى على الازدهار. وفي حالة الوفيات المبكرة، فإن تغيير المناهج الجامعية للمدرسين تسبب في بدء سلسلة من ردود الأفعال التي وصلت إلى كيفية تعليم البنات في المناطق الريفية، وما إذا كن يتناولن غذاءً صحيّاً وكافياً أثناء مرحلة الحمل أم لا. ولقد أدت عادة "أونيل" في دفع الموظفين البيروقراطيين باستمرار إلى مواصلة البحث من أجل الوصول إلى السبب الرئيسي للمشكلة، إلى إصلاح طريقة تفكير الحكومة في مشكلات، مثل وفيات الأطفال.

ومن الممكن أن يحدث الشيء نفسه في حياة الأشخاص العاديين. على سبيل المثال، منذ عشرين سنة تقريباً كانت الحكمة السائدة تقول إن أفضل طريقة لكي ينقص الإنسان من وزنه هي بأن يقوم بتغيير حياته بشكل جذري. فكان الأطباء يقومون بإعطاء الأشخاص الذين يعانون السمنة، أنظمة غذائية صارمة، ويطلبون منهم الانضمام إلى إحدى صالات الألعاب الرياضية، وحضور جلسات منتظمة لتقديم الاستشارات - كثيراً في بعض الأحيان لدرجة الذهاب يوميّاً - وتغيير أمورهم الروتينية عن طريق صعود السلالم - على سبيل المثال - بدلاً من ركوب المصعد، وكان تفكيرهم يذهب إلى أنه عن طريق قلب أوضاع حياة المرء فقط يمكن إعادة تشكيل عاداته السيئة.

ولكن عندما قام الباحثون بدراسة فاعلية هذه الأساليب على مدار فترات طويلة، اكتشفوا فشلها، فكان المرضى يستخدمون السلالم لأسابيع، ولكن عند نهاية الشهر، يكون الأمر متعباً للغاية. ويبدءون أنظمة للحمية الغذائية، وينضمون إلى صالات رياضية، ولكن بعد أن يفتر حماسهم الأوليّ، فإنهم ينزلقون مرة أخرى إلى عاداتهم القديمة في تناول الطعام ومشاهدة التليفزيون. إن تراكم الكثير من التغييرات مرة واحدة يجعل من المستحيل على أي شخص الالتزام بها.

وعندئذ ــ حسب تقارير مجموعة من الباحثين ممن يمولهم المعهد الوطني للصحة ــ تم نشر دراسة تتناول أسلوباً مختلفاً في إنقاص الوزن. حيث قاموا بجمع مجموعة من ألف وستمائة شخص، وطلبوا منهم التركيز على كتابة كل شيء يأكلونه على الأقل في يوم واحد في الأسبوع.

لقد كان الأمر صعباً في البداية؛ حيث كان المشاركون ينسون حمل دفاتر الطعام، أو يتناولون وجبة خفيفة ولا يتذكرونها، ثم بدأ المشاركون، بالتدريج، في تسجيل الوجبات مرة واحدة في الأسبوع - وفي بعض الأحيان، كانوا يفعلون ذلك كثيراً. وبدأ الكثير من المشاركين في الاحتفاظ بسجلات يومية للطعام. وفي النهاية، أصبح هذا الأمر عادة. ثم حدث شيء غير متوقع. بدأ المشاركون النظر إلى مدخلاتهم، والعثور على أنماط لم يكونوا يعلمون بوجودها، فلاحظ بعضهم أنهم يتناولون وجبة خفيفة في العاشرة صباحاً تقريباً،

ولذلك بدءوا في الاحتفاظ بتفاحة أو موزة في مكاتبهم، كوجبة خفيفة في منتصف الصباح. وبدأ آخرون في استخدام الدفاتر، من أجل التخطيط لقوائم طعام مستقبلية، وعندما يتناولون طعام العشاء، كانوا يأكلون الوجبة الصحية التي كتبوها، بدلًا من الأطعمة التي لا قيمة لها، والمحفوظة في الثلاجات.

إن الباحثين لم يقترحوا أياً من هذه السلوكيات، فلقد طلبوا من الجميع أن يكتبوا الأطعمة التي يتناولونها مرة في الأسبوع. ولكن هذه العادة الأساسية - تسجيل الطعام في دفتر - أوجدت بناء ساعد العادات الأخرى على الازدهار. وبعد مرور ستة أشهر على الدراسة، نقص وزن المشاركين، الذين كانوا يستمرون في تسجيل الطعام بصورة يومية، بمقدار يصل إلى ضعف الوزن الذي خسره كل شخص آخر.

لقد أخبرني أحد الأشخاص قائلًا: "بعد فترة من الوقت، أصبح الدفتر محفوراً داخل عقلي. وأصبحت أفكر في الوجبات بشكل مختلف، فلقد أعطاني نظاماً للتفكير في الطعام دون الإصابة بالاحباط".

ولقد حدث شيء مشابه في شركة "ألكوا" بعد أن تولى "أونيل" المسئولية. فمثلما قدمت دفاتر الطعام هيكلًا تزدهر فيه العادات الأخرى، فلقد ساعدت عادات "أونيل" للسلامة على تهيئة الأجواء التي ظهرت فيه السلوكيات الأخرى. وفي وقت مبكر، اتخذ "أونيل" خطوة غير معتادة بأن أمر مكاتب الشركة حول العالم بأن ترتبط من خلال شبكة إلكترونية. كان هذا في أوائل ثمانينيات القرن الماضي، عندما كانت الشبكات العالمية الكبيرة لا تربط أجهزة الحاسب الشخصي في العادة. وكان "أونيل" يبرر هذا الأمر من خلال القول بأنه مهم من أجل إنشاء نظام لبيانات السلامة في وقت حقيقي، ويمكِّن المديرين من استخدامه من أجل تبادل الاقتراحات. ونتيجة لذلك، طورت شركة "ألكوا" أحد أوائل أنظمة الرسائل الإلكترونية المؤسسية الحقيقية في العالم.

وكان "أونيل" يدخل على هذا النظام في كل صباح، ويرسل الرسائل لكي يتأكد من أن الجميع يدخلون أيضاً. في بداية الأمر، كان العاملون يستخدمون الشبكة بشكل أساسي في مناقشة قضايا السلامة. ثم، مع ترسخ عادات الرسائل الإلكترونية وشعور العاملين بالارتياح تجاهها، بدءوا في تبادل المعلومات في كل أنواع الموضوعات، مثل ظروف الأسواق المحلية، وحصص المبيعات، والمشكلات التجارية. وكان يطلب من المديرين التنفيذيين رفيعي المستوى إرسال تقرير كل يوم جمعة، يستطيع أي عامل في الشركة أن يقرأه. وكان أحد المديرين في البرازيل يستخدم الشبكة من أجل إرسال بيانات حول تغير أسعار الصلب إلى زميل في نيويورك. وأخذ هذا الزميل هذه المعلومات وقام بجني أرباح سريعة للشركة في وول ستريت. وسرعان ما أصبح الجميع يستخدمون النظام من أجل التواصل حول كل شيء. لقد قال لي أحد المديرين: "عندما كنت أرسل تقريري عن الحوادث، كنت أعلم أن الجميع سيقرأونه، ولذلك، فكرت: "لماذا لا أرسل معلومات حول الأسعار، أو أخباراً عن الشركات الأخرى؟" لقد كان الأمر يشبه كأننا اكتشفنا سلاحاً سريّاً، ولم تكن الشركات المنافسة تستطيع اكتشاف كيفية قيامنا بهذا".

عندما ازدهرت شبكة الإنترنت، كانت شركة "ألكوا" في موضع مثالي للاستفادة منها. لقد أسست عادة "أونيل" – سلامة العمال - منصة شجعت ممارسة أخرى تتمثل في إرسال الرسائل الإلكترونية قبل المنافسين بسنوات.

بحلول عام 1996، كان قد مر على "بول أونيل" عشر سنوات تقريباً في شركة "ألكوا". وكان يتم تدريس أسلوبه في القيادة في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وكلية كينيدي للإدارة الحكومية. وكان عادة ما يشار إليه بأنه من المحتمل أن يصبح وزير التجارة أو وزير الدفاع. وكان موظفوه والنقابات العمالية تمنحه درجات عالية. وفي ظل قيادته، ارتفع سعر سهم شركة "ألكوا" أكثر من 200 %. لقد حقق "أونيل"نجاحاً معترفاً به عالمياً.

وفي مايو من العام نفسه، في أحد اجتماعات حاملي السهم في وسط مدينة بيتسبيرج، وقفت إحدى السيدات الملتزمات دينياً أثناء جلسة الأسئلة والإجابات، واتهمت "أونيل" بالكذب. كانت "ماري مارجريت" تمثل مجموعة تدافع عن الحقوق الاجتماعية، وتهتم بالأجور والأوضاع داخل مصنع لشركة "ألكوا في مدينة سيوداد أكونا، في المكسيك. وقالت إن "أونيل" يفرط في التأكيد على إجراءات السلامة في شركة "ألكوا"، بينما يصاب العمال في المكسيك بالمرض بسبب الغازات الخطيرة.

فقال "أونيل" للحضور: "هذا ليس صحيحاً". وأظهر على الحاسوب النقال الخاص به تقارير السلامة من المصنع المكسيكي. وقال: "أترون؟"، وهو يظهر للحضور الدرجات العالية للسلامة، والالتزام البيئي، واستطلاعات مستوى رضا الموظفين. وكان المدير التنفيذي المسئول عن المصنع "روبرت بارتون" - أحد كبار المديرين في شركة "ألكوا" - يعمل منذ عقود لصالح الشركة، وكان مسئولاً عن بعض عمليات الشراكة الكبرى في الشركة. فقالت السيدة إن الجمهور يجب ألا يثق بـ "أونيل"، ثم جلست.

وبعد الاجتماع، دعاها "أونيل" للقدوم إلى مكتبه. وكانت الجماعة الدينية لهذه السيدة تمتلك خمسين سهماً من أسهم شركة "ألكوا"، وكانوا يطلبون منذ شهور تصويت حاملي الأسهم على قرار لمراجعة العمليات المكسيكية للشركة. ولقد سأل "أونيل" السيدة "ماري" عما إذا كانت زارت أياً من مصانع الشركة بنفسها، فردت بالنفى. ومن أجل الشعور بالأمان، طلب "أونيل" من رئيس الموارد البشرية في الشركة والمستشار العام للسفر بالطائرة إلى المكسيك لرؤية ما يجري هناك.

وعندما وصل المديرون التنفيذيون، نقبوا في سجلات الشركة في مدينة سيوداد أكونا، ووجدوا تقارير تتحدث عن حادثة لم يتم إبلاغ المقر الرئيسي للشركة عنها قط. فمنذ شهور قليلة، تراكمت الغازات داخل أحد المباني. لقد كان هذا حادثاً بسيطاً إلى حد ما. وقام المدير التنفيذي للمصنع - "بارتون" - بتركيب أجهزة للتهوية من أجل إزالة الغازات. وتعافى العاملون الذين مرضوا تماماً خلال يوم أو اثنين.

ولكن "بارتون" لم يبلغ عما حدث.

وعندما عاد المديرون التنفيذيون إلى مدينة بيتسبيرج، وقدموا اكتشافاتهم، ألقى "أونيل" سؤالاً.

"هل كان "بوب بارتون" **يعرف** بأن العاملين مرضى؟".

فأجابوه: "إننا لم نلتق به. ولكن، نعم، من الواضح تماماً أنه كان يعرف".

وبعد يومين تمت إقالة "بارتون".

ولقد أصيب المراقبون الخارجيون بالصدمة. لقد كانت المقالات الصحفية تأتي على ذكر "بارتون" كأحد

أكثر المديرين التنفيذيين الأكثر قيمة. وكان رحيله ضربة لمشروعات مشتركة مهمة.

ورغم ذلك، لم يكن هناك من يشعر بالدهشة داخل شركة "ألكوا". لقد كانوا ينظرون إلى الأمر كامتداد حتمي للثقافة التي وضع "أونيل" بذورها.

وقد أخبرني أحد زملاء "بوب بارتون" قائلًا: "لقد قام "بارتون" بإقالة نفسه؛ فلم يكن هناك خيار آخر".

هذه هي الطريقة النهائية التي تشجع من خلالها العادات الأساسية التغيير على نطاق واسع: عن طريق إنشاء ثقافات تترسخ فيها القيم الجديدة. فالعادات الأساسية تجعل اتخاذ القرارات الصعبة - مثل إقالة مدير تنفيذي بارز - أمراً سهلًا، لأنه عندما يخالف أي شخص الثقافة، يكون من الواضح أنه يجب عليه الرحيل. وفي بعض الأوقات، تعرض هذه الثقافات نفسها باستخدام كلمات خاصة، ويصبح استخدامها - في حد ذاته - عادة تعطي تعريفاً للمؤسسة. على سبيل المثال، في شركة "ألكوا"، كانت هناك "برامج أساسية"، و "فلسفة السلامة"، وهي عبارات تعمل مثل حقائب السفر، وتحتوي على كل المحادثات التي تتعلق بالأولويات، والأهداف، وطرق التفكير.

يخبرني "أونيل" قائلًا: "ربما يكون من الصعب على أية شركة أخرى أن تطرد شخصاً عمل معها لفترة طويلة. ولكنه لم يكن صعباً بالنسبة لي. لقد كانت الأمور التي تفرضها قيمنا واضحة. لقد أقيل لأنه لم يقدم تقريراً عن الحادث، وهكذا، لم تأت الفرصة لأي شخص آخر لأن يسمع بالحادث. إن عدم مشاركة أية فرصة للتعلم لهو خطيئة كبيرة".

إن الثقافات تنبثق عن العادات الأساسية الموجودة في كل مؤسسة، سواء كان القادة يعرفون ذلك أم لا. على سبيل المثال، عندما درس الباحثون الفصل الجديد من الطلاب العسكريين في قاعدة ويست بوينت، قاموا بقياس متوسط الدرجات، والاستعداد البدني، والقدرات العسكرية، والانضباط الذاتي. ورغم ذلك، عندما ربطوا بين هذه العوامل وبين تسرب أو تخرج الطلاب، وجدوا أن أهمية كل هذه العوامل تقل عن أهمية عامل أشاروا إليه باسم "العزم"، والذي عرفوه على أنه الميل إلى العمل "نحو التحديات بقوة، والاستمرار في بذل الجهد وإبداء الاهتمام على مر السنين رغم الإخفاق، والشدائد، والعقبات التي تواجهنا في طريقنا نحو التقدم".

والأمر الأكثر إثارة للاهتمام حول العزم هو كيفية تكوينه. فهو ينبع من ثقافة يضعها الطلاب العسكريون لأنفسهم، وغالباً ما تنشأ هذه الثقافة بسبب العادات الأساسية التي يتخذونها في قاعدة ويست بوينت. يخبرني أحد الطلاب العسكريين قائلًا: "هناك الكثير من الصعوبات التي تحيط بهذه الكلية. وهم يطلقون على أول إجازة في الصيف "الثكنات الوحشية"، لأنهم يريدون إحباط همتك، ويستقيل عدد ضخم من الأشخاص قبل بداية العام الدراسي.

ولكنني وجدت هذه المجموعة من الرجال في أول يومين هناك، وبدأنا هذا الشيء حيث كنا نجتمع معاً في كل صباح للتأكد من أن كل شخص يشعر بالقوة، فكنت أذهب إليهم عندما أشعر بالقلق أو الإحباط، وكنت أعلم بأنهم سيشحنونني بالعزيمة مرة أخرى. كان هناك تسعة منا فقط، وكنا نطلق على أنفسنا الفرسان. وبدون هؤلاء الرجال، أعتقد أنني كنت لما بقيت هنا ولو شهراً واحداً".

إن الطلاب العسكريين الذين يحققون النجاح في قاعدة ويست بوينت هم الذين يصلون إلى الكلية

مزودين بعادات الانضباط العقلي والجسدي. ورغم ذلك، فإن هذه الأصول تساعدك على المضي قدماً فحسب. ومن أجل النجاح، فإنهم بحاجة إلى عادة أساسية ترسخ ثقافة ثابتة - مثل التجمع اليومي للأصدقاء ذوي العقلية المتشابهة - للمساعدة على العثور على القوة من أجل التغلب على العقبات. إن العادات الأساسية تقوم بتشكيلنا عن طريق خلق الثقافات التي توضح القيم التي ربما ننساها، في خضم القرارات الصعبة، أو لحظات الشكوك.

في عام 2001، تقاعد "أونيل" من العمل في شركة "ألكوا"، وبناء على طلب الرئيس المنتخب الجديد حينها - "جورج دبليو. بوش" - أصبح وزيراً للمالية * ولقد ترك هذا المنصب بعد مرور عامين، ويقضي معظم وقته حالياً في تعليم المستشفيات كيفية التركيز على سلامة العاملين، والعادات الأساسية التي يمكن أن تقلل من معدلات الأخطاء الطبية، بالإضافة إلى العمل في مجالس إدارة عدد من الشركات.

وفي الوقت الحالي، تتبنى الشركات والمؤسسات في أنحاء أمريكا فكرة استخدام العادات الأساسية من أجل إعادة تشكيل أماكن العمل. في شركة "آي بي إم" - على سبيل المثال - أعاد "لو جيرستنر" بناء الشركة عن طريق التركيز في البداية على عادة أساسية واحدة: الأمور الروتينية في الأبحاث والبيع في شركة "آي بي إم". وفي شركة تقديم الاستشارات "ماكنزي آند كومباني"، نشأت ثقافة التحسين المستمر عن طريق عادة أساسية تتمثل في الانتقادات الداخلية واسعة النطاق، الموجودة في قلب كل مهمة. وفي بنك "جولدن ساكس"، تمثل العادة الأساسية في تقييم المخاطر أساس دراسة كل قرار.

وفي شركة "ألكوا"، استمر إرث "أونيل" في البقاء. وحتى في غيابه، استمر معدل الإصابات في الانخفاض. وفي عام 2010، فإن 82 % من مواقع الشركة لم تخسر يوماً في العمل بسبب الإصابات، وهي نسبة تقترب من النسبة العالية طوال الوقت. وبشكل عام، أصبح من المحتمل أن يصاب العاملون في شركة للبرمجيات، أو خلال صنع الرسوم المتحركة في إستوديوهات الأفلام، أو في مجال الضرائب، أكثر من العمل في مجال الألومنيوم المنصهر في شركة "ألكوا".

يقول "جيف شوكي" - المدير التنفيذي بشركة "ألكوا": "عندما كنت مديراً لأحد المصانع، في أول يوم أصل فيه إلى ساحة انتظار السيارات، رأيت كل أماكن ركن السيارات بالقرب من الأبواب الأمامية عليها أسماء الأشخاص الذين يحق لهم ركن سياراتهم فيها. وكان الأشخاص المهمون يحصلون على أفضل الأماكن، وكان أول شيء فعلته هو أن طلبت من مدير الصيانة أن يزيل كل هذه الأسماء بالطلاء عليها. لقد أردت أن يحصل أي شخص يأتي إلى العمل مبكراً على أفضل مكان، ولقد فهم الجميع الرسالة: أنهم جميعاً مهمون. لقد كان هذا امتداداً لما كان "بول" يفعله حول سلامة العاملين، ولقد أدى هذا الأمر إلى زيادة الحماس في المصنع، وسرعان ما أصبح الجميع "يأتون إلى العمل مبكراً في كل يوم".

* لم تكن فترة تولي "أونيل" منصب وزير المالية ناجحة مثل مسيرته المهنية في شركة "ألكوا". فبعد أن تولى المنصب، على الفور تقريباً، بدأ في التركيز على موضوعين مهمين، بما في ذلك سلامة العاملين، وإيجاد فرص العمل، ومسئولية المديرين التنفيذيين، ومحاربة الفقر الإفريقي، ضمن مبادرات أخرى.

ورغم ذلك، لم تتوافق سياسات "أونيل" مع سياسات الرئيس "بوش"، وأطلق "أونيل" حملة داخلية تعارض استقطاعات الضرائب التي اقترحها "بوش". وطلب منه الاستقالة في نهاية عام 2002. يحكي لي "أونيل" قائلًا "إن الشيء الذي كنت أعتقد أنه صواب من أجل السياسات الاقتصادية كان يتعارض مع ما يريده البيت الأبيض. وهذا ليس جيداً بالنسبة لوزير المالية، ولذلك، تعرضت للإقالة".

٥

الفصل الخامس

مقاهي "ستاربكس" وعادة النجاح
عندما تصبح قوة الإرادة شيئاً تلقائيّاً

.1

إن أول مرة رأى فيها "ترافيس ليتش" والده وهو يتعاطى جرعة زائدة من المخدرات، حينما كان يبلغ من العمر تسع سنوات. لقد كانت عائلته قد انتقلت لتوها إلى شقة صغيرة، في نهاية أحد الأزقة، وهي آخر مكان في سلسلة كان يبدو أنه لا نهاية لها من الانتقالات التي دفعتهم مؤخراً إلى التخلي عن منزلهم السابق في منتصف الليل، وقذف كل شيء يمتلكونه في أكياس القمامة السوداء، بعد أن وصلهم إنذار بالطرد. وقال مالك العقار إن هذا بسبب أن هناك الكثير من الأشخاص الذين يأتون ويذهبون في وقت متأخر جدّاً من المساء، ويسببون الكثير من الجلبة والضوضاء.

وفي بعض الأحيان، كان "ترافيس" يعود إلى منزله القديم من المدرسة ويجد الغرف نظيفة ومرتبة بشكل أنيق، وبقايا الطعام ملفوفة بعناية في الثلاجة، وأكياس الصلصة الحارة في الأوعية البلاستيكية المخصصة لها. لقد كان يعلم أن هذا يعني أن والديه تركا الهيروين مؤقتاً، نظراً لدخولهما في حالة من الهوس، وقضيا اليوم في نوبة هستيرية من التنظيف. وعادة ما كان هذا الأمر ينتهي بطريقة سيئة. لقد كان "ترافيس" يشعر بالأمان عندما يجد الفوضى تعم المكان، ووالدايه على الأريكة يشاهدان الرسوم المتحركة، وأعينهما نصف مغلقة، فلم تكن هناك فوضى ستعم في نهاية ليلة ضبابية من الهيروين.

لقد كان والد "ترافيس" رجلًا مهذباً، يحب الطبخ، وقضى عمره بأكمله ــ باستثناء مهمة في سلاح

البحرية - على بعد أميال قليلة من والديه في مدينة لودي، بولاية كاليفورنيا. أما والدة "ترافيس" فقد ذهبت إلى السجن، قبل أن ينتقل الجميع إلى شقة الزقاق، بتهمة حيازة الهيروين وممارسة الأعمال المخلة بالآداب. لقد كان والداه - في الأساس - مدمنين، وعائلته تحاول الحفاظ على مظهر خادع من الحياة الطبيعية. لقد كانوا يذهبون إلى التخييم في كل إجازة صيفية، وفي معظم ليالي الجمعة كانوا يحضرون مباريات البيسبول لأخته وأخيه. وعندما كان "ترافيس" في الرابعة من عمره، ذهب إلى مدينة ديزني لاند مع والده، والتقطت له صورة لأول مرة في حياته، من خلال أحد الموظفين في مدينة ديزني، فلقد باعوا كاميرا العائلة لمكتب رهونات قبل ذلك بسنوات.

وفي صباح يوم الجرعة الزائدة، كان "ترافيس" وأخوه يلعبان في حجرة المعيشة، فوق الأغطية التي كانوا يفرشونها على الأرض في كل ليلة من أجل النوم. كان والد "ترافيس" يستعد لإعداد الفطائر المحلاة عندما دخل إلى دورة المياه. لقد كان يحمل الجورب الذي يحتوي على الإبرة، والملعقة، والولاعة، والقطن الطبي. وبعد لحظات قليلة، خرج من دورة المياه، وفتح الثلاجة لإحضار البيض، ثم انهار على الأرض. وعندما جرى الأطفال حول الزاوية، كان والدهم يتشنج، ويزرق وجهه.

كان شقيقا "ترافيس" قد رأيا تأثير الجرعة الزائدة قبل ذلك، ويعرفان الإجراءات المناسبة. فقام أخوه بإدارته على جانبه، وفتحت أخته فمه للتأكد من أنه لن يختنق بسبب لسانه، وطلبت من "ترافيس" بأن يجري إلى جارهم، وأن يطلب استخدام الهاتف، ويتصل بهاتف الطوارئ.

قال "ترافيس" كاذباً على عامل هاتف الشرطة: "اسمي "ترافيس"، والدي أغمي عليه، ونحن لا نعرف ماذا نفعل. إنه لا يتنفس". ورغم أن عمر "ترافيس" كان تسع سنوات، فإنه كان يعرف سبب فقدان والده للوعي، ولكن لم يكن يريد أن يذكر السبب أمام جارهم، فقبل ذلك بثلاث سنوات، مات أحد أصدقاء والده في الطابق السفلي من بيتهم بعد أن حقن نفسه بالمخدرات. وعندما جاء المسعفون وأخذوا الجثة بعيداً، كان الجيران يحدقون ببلاهة إلى "ترافيس" وأخته، بينما كانا يفتحان الباب من أجل النقالة، وكان لأحد أقرباء الجيران ابن مع "ترافيس" في الفصل، وسرعان ما عرف الجميع في المدرسة.

وبعد أن أغلق "ترافيس" الهاتف، ذهب إلى نهاية الزقاق، وانتظر سيارة الإسعاف. كان والده يتلقى العلاج في ذلك المستشفى في صباح ذلك اليوم، وكان متهماً في قسم الشرطة في الظهيرة، وعاد إلى المنزل بحلول وقت العشاء. وأعد المكرونة الإسباجتي. وأصبح "ترافيس" في سن العاشرة بعد أسابيع قليلة.

عندما أصبح "ترافيس" في سن السادسة عشرة، توقف عن الدراسة في المرحلة الثانوية. يقول: "لقد سئمت من مناداتي بأفظع الألقاب، وسمئت من الأشخاص الذين كانوا يتبعونني إلى المنزل، ويقذفونني بالأشياء. لقد كان كل شيء يبدو بالفعل مربكاً وفظاً للغاية. لذلك، كان من السهل أن أترك الدراسة وأذهب إلى مكان آخر". وانتقل "ترافيس" إلى مدينة فرنسو، في الجنوب، على بعد ساعتين، وحصل على وظيفة في محطة لغسل السيارات. وتعرض للطرد بسبب عدم طاعته للأوامر، وحصل على وظيفة في ماكدونالدز وشركة "هوليوود فيديو"، ولكن عندما كان العملاء يتصرفون بوقاحة ـــ كأن يقول أحدهم: "لقد كنت أريد سلطة

الكريمة، أيها المغفل!"ـ كان "ترافيس" يفقد التحكم في أعصابه.

وقد صاح في إحدى السيدات عندما كان يعمل في مطعم يقدم الوجبات الجاهزة لأصحاب السيارات دون نزولهم منها وقال: "اخرجي من هنا واذهبي من أمامي"، وقذف قطع الدجاج على سيارتها، قبل أن يجذبه مديره إلى الداخل.

وفي بعض الأوقات، كان يصاب بالانفعال الشديد، لدرجة البكاء في وسط وردية العمل. وغالباً ما كان يأتي متأخراً، أو يغيب بدون سبب. وفي الصباح، قد يصيح في صورته في المرآة، ويأمر نفسه بأن يصبح أفضل، وأن يتحلى بالقوة، ولكنه لم يكن يستطيع إقامة علاقات جيدة مع الناس، ولم يكن قوياً بما فيه الكفاية لكي يتحمل الوابل المستمر من الانتقادات والإهانات له. وعندما كان الطابور يصبح طويلاً جداً أمام ماكينة دفع النقود الخاصة به، ويصيح فيه المدير، كانت يداه تبدآن في الارتعاش، وكان يشعر بأنه لا يستطيع أن يلتقط أنفاسه، وكان يتساءل عما إذا كان هذا هو ما كان والداه يشعران به، بالعجز الشديد أمام خطوب الحياة، عندما سقطا في دائرة الإدمان.

وذات يوم، أشار عميل منتظم لشركة "هوليوود جيم" - كان قد تعرف على "ترافيس" قليلاً - إلى أنه يفكر في العمل في مقاهي "ستاربكس". قال الرجل: "إننا سنفتتح متجراً جديداً في منطقة فورت واشنطن، وسوف أعمل مديراً مساعداً به. يجب عليك التقدم للعمل". وبعد مرور شهر، عمل "ترافيس" نادلاً في الوردية الصباحية.

لقد حدث هذا منذ ست سنوات، أما في الوقت الحالي، فيبلغ "ترافيس" خمسة وعشرين عاماً، ويعمل مديراً لاثنين من مقاهي "ستاربكس"؛ حيث يشرف على أربعين موظفاً، ويتحمل مسئولية إيرادات تزيد على مليوني دولار أمريكي سنوياً. ويبلغ مرتبه الآن 44000 دولار أمريكي، ويمتلك استمارة 401(k) للتقاعد، وليست عليه ديون. إنه لم يذهب إلى العمل متأخراً قط. ولم يشعر بالاضطراب أثناء العمل. وعندما بدأت إحدى موظفاته في البكاء بعد أن صرخ أحد العملاء في وجهها، انتحى بها "ترافيس" جانباً.

قال لها: "إن مئزرك هو درعك. ولن يصيبك أي شيء يقوله أي شخص بالأذى أبداً، وسوف تكونين دائماً قوية كما تريدين".

تعلم "ترافيس" هذه المحاضرة في إحدى الدورات التدريبية لمقاهي "ستاربكس"، وهو برنامج تعليمي بدأه منذ اليوم الأول للالتحاق بالعمل، ويستمر طوال المسيرة المهنية للموظف. وهذا البرنامج منظم بدرجة كافية لدرجة تمكنه من الحصول على التصديق الجامعي عن طريق اجتياز الوحدات التدريبية. ويشير "ترافيس" إلى أن التدريب غيَّر مسار حياته، فلقد علمته مقاهي "ستاربكس" كيف يعيش، وكيف يركز، وكيف يصل إلى العمل في الوقت المحدد، وكيف يسيطر على انفعالاته. والأهم من كل هذا، لقد علمته التحلي بقوة الإرادة.

وقد أخبرني قائلاً: "إن مقاهي "ستاربكس" هي أهم شيء حدث في حياتي. إنني أدين لهذه الشرك بكل شيء".

بالنسبة لـ "ترافيس"، وآلاف من الآخرين، فإن "ستاربكس" ـ مثل عدد قليل من الشركات الأخرى ـ نجحت في تعليم نوعية المهارات الحياتية التي فشلت المدارس، والعائلات، والمجتمعات في تقديمها. ومع أكثر من 137000 موظف حالياً، وأكثر من مليون خريج، أصبحت "ستاربكس" ـ إلى حد ما ـ إحدى أكبر الهيئات التعليمية في أمريكا في الوقت الحالي. ولقد قضى كل هؤلاء الموظفين ـ في عامهم الأول فقط ـ خمس عشرة ساعة على الأقل في فصول "ستاربكس"، وعشرات من الساعات الإضافية في المنزل مع كتب تدريبات "ستاربكس"، والتحدث مع مدربي "ستاربكس" المكلفين بالعمل معهم.

وفي قلب هذا التعليم يوجد تركيز شديد على العادة الأكثر أهمية على الإطلاق: قوة الإرادة. تظهر عشرات الدارسات أن قوة الإرادة هي العادة الأساسية الأكثر أهمية بالنسبة لنجاح الفرد، ففي عام 2005، على سبيل المثال، قام باحثون من جامعة بنسلفانيا بتحليل 164 طالباً في الصف الثامن، عن طريق قياس حاصل الذكاء، وعوامل أخرى تتضمن مستوى قوة الإرادة التي يظهرها الطلاب، من خلال ما تقيسه اختبارات الانضباط الذاتي.

وكان الطلاب الذين يبذلون مستويات أعلى من قوة الإرادة، هم الأفضل فرصاً للحصول على درجات أعلى في فصولهم، والفوز بالقبول في مدارس أفضل، وكانوا يسجلون نسبة غياب أقل، ويقضون وقتاً أقل في مشاهدة التلفاز، وساعات أكثر في أداء الواجبات المدرسية، وكتب الباحثون: "لقد كان المراهقون الذين يتحلون بدرجة عالية من الانضباط الذاتي يتفوقون على أقرانهم المتهورين في كل عوامل الأداء الدراسي. إن الانضباط الذاتي يتوقع مستوى الأداء الدراسي بدقة أكثر من اختبار حاصل الذكاء. كما أن الانضباط الذاتي يتوقع أيضاً الطلاب الذين ستتحسن درجاتهم على مدار العام الدراسي، بينما لا يقوم اختبار حاصل الذكاء بذلك....إن الانضباط الذاتي يترك أثراً على الأداء الدراسي أكبر مما تتركه الموهبة الفكرية".

وتشير الدراسات إلى أن أفضل طريقة لتقوية قوة الإرادة، ومنح الطلاب ميزة للتفوق، هي بتحويلها إلى عادة. وقد أخبرتني "أنجيلا دوكورث" ـ إحدى الباحثات في جامعة بنسلفانيا: "في بعض الأوقات، يبدو أن الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من التحكم في النفس، لا يعملون باجتهاد ـ ولكن هذا يرجع إلى أنهم جعلوا العمل يسير بشكل تلقائي. إن قوة إرادتهم تظهر دون أن يضطروا إلى التفكير في ذلك".

وبالنسبة لشركة "ستاربكس"، فإن قوة الإرادة تزيد على كونها فضولًا دراسياً. عندما بدأت الشركة في رسم خطتها الضخمة للنمو في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، أدرك المديرون التنفيذيون أن النجاح يتطلب خلق بيئة تبرر دفع أربعة دولارات من أجل كوب من القهوة الفاخرة. لقد كانت الشركة بحاجة إلى تدريب موظفيها على تقديم قليل من المتعة بجانب القهوة بالحليب والكعك. ولذلك، بدأت مبكراً جداً في البحث عن الكيفية التي يمكنهم من خلالها تعليم موظفيهم التحكم في انفعالاتهم، وانضباطهم الذاتي من أجل تقديم دفعة من الحيوية مع كل وجبة. وإذا لم يتم تدريب النُدل على تنحية مشكلاتهم جانباً، فإن انفعالات بعض الموظفين سوف تترك آثارها حتماً على طريقة معاملة العملاء. ورغم ذلك، إذا عرف أحد العاملين كيفية الحفاظ على التركيز، حتى في نهاية وردية تبلغ ثماني ساعات، فسوف يقدم مستوى عالياً من خدمة تقديم الطعام السريع التي يتوقعها عملاء "ستاربكس".

وأنفقت الشركة ملايين الدولارات على تطوير المناهج من أجل تدريب الموظفين على الانضباط الذاتي. وكتب

المديرون التنفيذيون كتباً للتدريبات كانت - في الحقيقة -

دليلًا على كيفية جعل قوة الإرادة عادة في حياة العاملين. وتمثل هذه المناهج، جزئيّاً، سبب نمو "ستاربكس"، من شركة خاملة في سياتل إلى كيان عملاق يضم أكثر من سبعة عشر ألفاً من المتاجر، ويجنى إيرادات تزيد على 10 مليارات دولار أمريكي سنويّاً.

فكيف استطاعت شركة "ستاربكس" القيام بذلك؟ كيف يمكنهم تقبل أشخاص مثل "ترافيس" - ابن لوالدين من مدمني المخدرات، ومتسرب من المدرسة الثانوية، ولا يستطيع الالتزام بما يكفي من الانضباط الذاتي لكى يحتفظ بوظيفة في مطاعم ماكدونالدز - وتعلمه الإشراف على عشرات الموظفين، وجني عشرات الآلاف من الدولارات شهريّاً؟ ما الذي تعلمه "ترافيس" بالضبط؟

.2

اتفق كل من دخل الغرفة التي ستعقد فيها التجربة في جامعة "كيس ويسترن ريزيرف"، على شيء واحد: لقد كانت رائحة الكعك لذيذة. كان الكعك قد خرج لتوه من الفرن، ووضع في طبق، ورشت عليه رقائق الشيكولاتة. وعلى المائدة ــ بجوار الكعك ــ كان هناك طبق من الفجل. وطوال النهار، كان الطلاب الجائعون يدخلون ويجلسون أمام الطبقين، ويخضعون ــ دون أن يعرفوا ــ لاختبار في قوة الإرادة سوف يغير فهمنا لكيفية عمل الانضباط الذاتي.

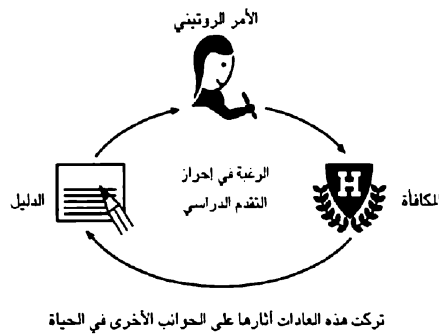
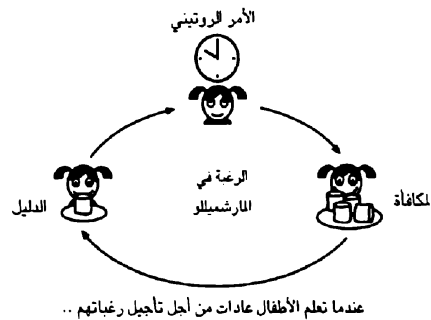
في ذلك الوقت، كان هناك ــ إلى حد ما ــ قليل من الفحوصات الأكاديمية الدقيقة في قوة الإرادة. وكان علماء النفس ينظرون إلى مثل هذه الموضوعات على أنها جوانب من شيء يطلق عليه "التنظيم الذاتي"، ولكنه لم يكن مجالًا يثير قدراً كبيراً من الفضول. وكانت هناك تجربة مشهورة - أجريت في الستينيات من القرن العشرين - قام فيها العلماء باختبار قوة الإرادة لدى مجموعة من الأطفال الذين كانوا يبلغون حينها أربع سنوات. حيث كان هؤلاء الأطفال يُحضرَون إلى غرفة، وتُقدم إليهم مجموعة من الهدايا الصغيرة، بما فيها حلوى المارشميللو، وكان الباحث يعقد معهم صفقة: يستطيع الأطفال أن يأكلوا قطعة واحدة من حلوى المارشميللو على الفور، أو يمكنهم الحصول على قطعتين لو انتظروا دقائق قليلة، وكان الباحث يغادر الغرفة. كان بعض الأطفال يستسلمون للإغراء، ويأكلون حلوى المارشميللو بمجرد أن يغادر الباحث الغرفة، ونجح حوالى 30 % تقريباً في تجاهل دوافعهم، والحصول على هدية مضاعفة عندما عاد الباحث بعد خمس عشرة دقيقة. وكان العلماء - الذين كانوا يراقبون كل شيء من خلف مرآة بوجهين - يتابعون بعناية الأطفال الذين كانوا يتمتعون بدرجة كافية من التحكم في الذات من أجل الحصول على قطعة المارشميللو الثانية.

وبعد مرور سنوات، تتبع العلماء العديد من المشاركين في الدراسة. وفي ذلك الوقت، كان الأطفال قد وصلوا إلى المرحلة الثانوية. وسأل الباحثون عن درجاتهم ونتائج اختبار الكفاءة الدراسية، وقدرتهم على الاحتفاظ بالأصدقاء، وقدرتهم على "التكيف مع المشكلات المهمة"، واكتشفوا أن الأطفال الذين استطاعوا تأجيل عملية الإشباع لأطول فترة، انتهى بهم الأمر بالحصول على أفضل الدرجات الدراسية، وعلى 210 نقاط وأكثر في نتائج اختبار الكفاءة الدراسية، وكانوا - بشكل عام - أفضل من أي شخص آخر. وكانوا أكثر شعبية، وأقل وانحرافاً إدماناً للمخدرات. فإذا عرفت كيف تتجنب إغراء حلوى المارشميللو في مرحلة

الحضانة، يبدو أنك ستعرف أيضاً كيف تصل إلى الفصل في الموعد المحدد، وتنهي واجبك المدرسي حالما تكبر في السن، بالإضافة إلى كيفية تكوين الصداقات ومقاومة ضغوط الأقران. لقد كان يبدو أن الأطفال الذين تجاهلوا حلوى المارشميللو، يتمتعون بمهارات التنظيم الذاتي التي أعطتهم ميزة للتفوق طوال حياتهم.

وبدأ العلماء في إجراء تجارب ذات صلة بهذا الموضوع، في محاولة لمعرفة كيفية مساعدة الأطفال على زيادة مهارات التنظيم الذاتي لديهم. وعرف العلماء أن تعليمهم حيلًا بسيطة - مثل تشتيت انتباههم عن طريق رسم صورة، أو تخيل إطار حول حلوى المارشميللو، بحيث تبدو كأنها صورة، ويقل النظر إليها على أنها إغراء - تساعدهم على تعلم التحكم في الذات. وفي ثمانينيات القرن العشرين، ظهرت نظرية أصبحت مقبولة بشكل عام: قوة الإرادة مهارة قابلة للتعلم، وشيء يمكن تعليمه بالطريقة نفسها التي يتعلم بها الأطفال حل المسائل الحسابية، وقول "شكراً". ولكن تمويل مثل هذه الدراسات كان شحيحاً، فلم يكن موضوع قوة الإرادة يلقى رواجاً، وانتقل العديد من علماء جامعة ستانفورد إلى مجالات بحثية أخرى.

عندما تعلم الأطفال عادات من أجل تأجيل رغباتهم ..

تركت هذه العادات آثارها على الجوانب الأخرى في الحياة

ورغم ذلك، عندما اكتشفت مجموعة من المرشحين للحصول على الدكتوراة في جامعة "كيس ويسترن ريزيرف" – وكان من بينهم عالم يسمى "مارك مورافن" - هذه الدراسات في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، بدءوا في طرح أسئلة يبدوا أن البحث السابق لم يقدم إجابات عنها. بالنسبة لـ "مورافن"، فإن هذا النموذج لقوة الإرادة كمهارة لم يكن تفسيراً مرضياً. ففي النهاية، تبقى المهارة ثابتة من يوم لآخر، فإذا كنت تتمتع بمهارة إعداد عجة البيض في يوم الأربعاء، فستظل تعرف كيفية إعدادها في يوم الجمعة.

ورغم ذلك - من خلال ما مر به "مورافن" من تجارب - كان يبدو أنه كان ينسى كيفية ممارسة قوة الإرادة

طوال الوقت. في بعض الأمسيات، كان "مورافن" يعود إلى المنزل من العمل، ولا تواجهه أية مشكلة في الذهاب إلى الركض البطيء. وفي بعض الأيام، كان لا يستطيع القيام بأي شيء إلا الرقود على الأريكة ومشاهدة التليفزيون. لقد كان يبدو وكأن مخه ـ أو على الأقل، الجزء المسئول عن دفعه إلى ممارسة التدريبات الرياضية ـ نسي كيفية استدعاء قوة الإرادة من أجل دفعه للخروج من المنزل. وفي بعض الأيام، كان يتناول طعاماً صحيّاً. وفي أيام أخرى، عندما يصيبه التعب، وكان يهجم على آلات البيع، ويلتهم الحلوى ورقائق البطاطس المقلية بنهم.

وكان "مورافن" يتساءل: "إذا كانت قوة الإرادة مهارة، إذن فلماذا لا تظل ثابتة من يوم لآخر؟" وكان يشك في أن هناك أشياء تتعلق بقوة الإرادة أكثر مما كشفته التجارب السابقة. ولكن، كيف تجرى عليها الاختبارات في المعمل؟

وكان الحل الذي توصل إليه "مورافن" هو أن يحتوي المعمل على طبق من الكعك المخبوز حديثاً، وطبق من الفجل. وكانت الغرفة في الأساس عن خزانة بها مرآة ذات وجهين، ومجهزة بمنضدة، ومقعد خشبي، وجرس يدوي، وفرن كهربي لتحميص المخبوزات. وكان الطلاب الجامعيون يدخلون ـ واحداً واحداً ـ ويجلسون أمام الطبقين.

وكانت إحدى الباحثات تقول لكل طالب: "الهدف من هذه التجربة هو اختبار حاسة التذوق"، ولكن هذا لم يكن صحيحاً. فالهدف كان إجبار الطلاب ـ ما عدا **بعضهم** ـ على ممارسة قوة الإرادة. ومن أجل تحقيق هذه الغاية، تلقى نصف الطلاب الجامعيين تعليمات بتناول الكعك، وتجاهل الفجل؛ بينما طُلب من النصف الآخر تناول الفجل، وتجاهل الكعك. وكانت نظرية "مورافن" أن تجاهل الكعك ـ الأمر الصعب ـ يحتاج إلى قوة الإرادة. وعلى الجانب الآخر، فإن تجاهل الفجل نادراً ما يحتاج أي جهد على الإطلاق.

وكان الباحثة تقول: "تذكروا، عليكم أن تتناولوا الطعام الذي خصص لكم فقط". ثم كانت تغادر الغرفة.

وحالما يصبح الطلاب وحدهم، كانوا يبدءون في الأكل. كان متناولو الكعك يشعرون بسعادة بالغة، بينما كان متناولو الفجل يشعرون بالمعاناة؛ حيث كان البائسون يجبرون أنفسهم على تجاهل الكعك. ومن خلال المرآة ذات الوجهين، كانوا الباحثون يراقبون أحد متناولي الفجل، وهو يلتقط كعكة، ويشمها بلهفة، ثم يرجعها إلى الطبق. بينما أمسك آخر ببضع كعكات، وأعادها، وأخذ يلعق الشيكولاتة الذائبة من أصابعه.

وبعد خمس دقائق، كانت الباحثة تدخل الغرفة مرة أخرى. وحسب تقديرات "مورافن"، فإن قوة إرادة متناولي الفجل أنهكت تماماً عن طريق تناول الخضار المر وتجاهل الهدايا الصغيرة؛ بينما نادراً ما كان متناولو الكعك يبذلون أي انضباط ذاتي.

لقد كانت الباحثة تقول لكل مشارك: "يجب أن ننتظر خمس عشرة دقيقة لكى تخبو الذاكرة الحسية للطعام الذي تناولتم إياه". ومن أجل قضاء الوقت، طلبت منهم إكمال أحد ألغاز البازل. لقد كان يبدو بسيطاً للغاية: رسم نمط هندسي، دون أن يرفع القلم الرصاص من فوق الصفحة، أو يمر على الخط نفسه مرتين. وقالت لهم الباحثة: "إذا أردتم التوقف، فدقوا الجرس". وأشارت إلى أن اللغز لن يستغرق وقتاً طويلًا.

في الحقيقة، لقد كان من المستحيل حل اللغز.

لم يكن هذا اللغز من أجل تمضية الوقت؛ لقد كان الجزء الأكثر أهمية في التجربة، وكان يحتاج إلى قوة إرادة هائلة من أجل الاستمرار فيه، خاصة مع فشل كل محاولة. وكان العلماء يتساءلون: هل سيستسلم الطلاب الذين استُهلكت قوة إرادتهم بالفعل عن طريق تجاهل الكعك، عند حل اللغز قبل الآخرين؟ بمعنى آخر، هل قوة الإرادة مورد محدود؟

ومن خلف المرآة ذات الوجهين، كان الباحثون يراقبون. بدأ متناولو الكعك - مع مخزونهم غير المستخدم من الانضباط الذاتي - في العمل على اللغز. وبشكل عام، كان يبدو أنهم يشعرون بالاسترخاء، ولقد حاول أحدهم السير في طريق مستقيم، ولكنه وصل إلى نهاية مسدودة، فبدأ مرة ثانية. ثم ثالثة. ثم رابعة. وعمل بعضهم لما يزيد على نصف الساعة قبل أن تخبرهم الباحثة بأن يتوقفوا. وفي المتوسط، قضى متناولو الكعك ما يقرب من تسع عشرة دقيقة لكل واحد منهم، في محاولة لحل اللغز، قبل أن يدقوا الجرس.

أما متناولو الفجل ــ مع قوة إرادتهم المستنفدة ــ فقد تصرفوا بطريقة مختلفة تماماً. فكانوا يتمتمون بكلمات غير مفهومة أثناء العمل. وأصابهم الإحباط. واشتكى أحدهم من أن التجربة بأكملها مضيعة للوقت. ووضع بعضهم رءوسهم على المنضدة، وأغلقوا أعينهم. ولقد وجه أحدهم كلمات لاذعة إلى الباحثة عند عودتها. في المتوسط، عمل متناولو الفجل لحوالي ثماني دقائق فقط، بما يقل عن متناول الكعك بنسبة 60 بالمائة، قبل التوقف. وعندما سألتهم الباحثة بعد ذلك عما يشعرون به، قال أحدهم: "لقد سئمت هذه التجربة الغبية".

وقد أخبرني "مورافن" قائلًا: "عن طريق دفع المشاركين إلى استخدام قدر بسيط من قوة إرادتهم، من أجل تجاهل الكعك، فإننا جعلناهم في حالة أصبحوا فيها أكثر استعداداً للتوقف على نحو أسرع. لقد تم ما يزيد على مائتي دراسة حول الفكرة نفسها منذ ذلك الحين، واكتشفت جميعها الشيء نفسه. قوة الإرادة ليست مهارة. إنها عضلة، مثل العضلات الموجودة في ذراعك أو رجلك، وهي تصاب بالتعب عند العمل بقوة؛ حيث تقل القوة المتبقية للأشياء الأخرى".

ولقد اعتمد الباحثون على هذه الاكتشافات في تفسير كل أنواع الظواهر، فلقد أشار بعضهم إلى أنها تساعد على توضيح سبب الاستسلام لعلاقات خارج إطار الزواج (والتي من المرجح أن تبدأ في وقت متأخر من الليل بعد يوم طويل من استخدام قوة الإرادة في العمل)، أو سبب ارتكاب الأطباء الأكفاء أخطاء فظيعة (التي تحدث غالباً بعد أن ينتهي الطبيب من عملية طويلة، ومعقدة، تتطلب تركيزاً شديداً). يخبرني "مورافن" قائلًا: "إذا كنت تريد القيام بشيء يحتاج إلى قوة الإرادة - مثل الذهاب إلى الجري بعد العمل - يجب عليك أن تحافظ على عضلة قوة الإرادة أثناء النهار. فإذا قمت باستهلاكها تماماً في وقت مبكر جداً من أجل القيام بمهام مملة، مثل كتابة الرسائل الإلكترونية، أو ملء استمارات النفقات المملة المعقدة، فسوف تنفد كل قوتك بحلول الوقت الذي تصل فيه إلى المنزل".

ولكن إلى أي مدى يمتد هذا التشبيه؟ هل تدريب عضلة قوة الإرادة سيجعلها أقوى، بالطريقة نفسها التي

يؤدي بها استخدام حديد التدريب إلى تقوية عضلات الذراع الثنائية الرءوس؟

في عام 2006، حاول باحثان أستراليان – "ميجان أوتين" و "كين تشينج" - الإجابة عن هذا السؤال عن طريق إعداد تمرين لقوة الإرادة، فقد سجلا أربعة وعشرين شخصاً، فيما بين الثامنة عشرة والخمسين من العمر، في برنامج تدريبات رياضية، وعلى مدار شهرين، جعلاهم يمرون بحمل رقم متزايد من الأثقال، وتدريبات المقاومة، والتدريبات الهوائية. وأسبوعاً وراء أسبوع، أجبر المشاركون أنفسهم على ممارسة التدريبات كثيراً، باستخدام المزيد والمزيد من قوة الإرادة في كل مرة يذهبون فيها إلى صالة الألعاب الرياضية.

وبعد مرور شهرين، دقق الباحثان النظر في بقية حياة المشاركين، لرؤية ما إذا كان تزايد قوة الإرادة في صالة الألعاب الرياضية قد أدى إلى تعاظمها في المنزل. قبل أن تبدأ التجربة، كان المشاركون يعلنون أنهم من مدمني مشاهدة التلفاز. والآن، أصبحوا بالطبع ذوي لياقة بدنية أفضل. كما أنهم أصبحوا يتبعون نظاماً صحيّاً في الجوانب الأخرى من حياتهم. وكلما زاد الوقت الذي يقضونه في صالة الألعاب الرياضية، قل ما يتناولونه من سجائر وكحوليات، وكافيين، وأطعمة سريعة لا قيمة غذائية لها. وكانوا يقضون ساعات أكثر في أداء الواجبات المدرسية، وساعات أقل في مشاهدة التليفزيون. وكانوا يشعرون بإحباط أقل.

وربما تعجب "أوتين" و "تشينج" من هذه النتائج التي ليست لها علاقة بقوة الإرادة. ماذا لو كانت التدريبات تجعل المشاركين أكثر سعادة، وأقل إحساساً بالجوع وحاجة للأطعمة السريعة؟

لذلك، قام الاثنان بتصميم تجربة أخرى. في هذه المرة قاما بتسجيل تسعة وعشرين شخصاً في برنامج للإدارة المالية لمدة أربعة أشهر، وقاما بوضع أهداف للادخار، وطلبا من المشاركين حرمان أنفسهم من الكماليات، مثل تناول الطعام في المطاعم أو الذهاب إلى السينما. وطلبا من المشاركين الاحتفاظ بسجلات تفصيلية لكل شيء يقومون بشرائه، وكان هذا مزعجاً في البداية، ولكن المشاركين - في النهاية - كانوا يستحضرون الانضباط الذاتي من أجل التدوين بسرعة.

ولقد تحسنت الأمور المالية للمشاركين مع تقدمهم في البرنامج. والأكثر إثارة للدهشة أنهم قللوا عدد السجائر، وكمية الكحوليات والكافيين، التي يتناولونها ـ فقد كانوا يتناولون في المتوسط، كوبين أقل من القهوة، وزجاجتين أقل من مشروب الشعير، وبالنسبة للمدخنين، قل عد السجائر التي يدخنونها بمقدار خمس عشرة سيجارة يوميّاً. وقل ما يأكلونه من أطعمة سريعة لا قيمة غذائية لها، وارتفع مستوى إنتاجيتهم في العمل والدراسة. لقد كان الأمر يشبه تجربة التدريبات الرياضية: فبينما يقوم المشاركون بتقوية عضلات قوة الإرادة في أحد جوانب حياتهم - في صالة الألعاب الرياضية، أو برنامج الإدارة المالية - فإن هذه القوة تركت آثارها على نوعية الأطعمة التي يأكلونها، ودرجة اجتهادهم في العمل. حالما تصبح قوة الإرادة أقوى، فإنها تلمس كل شيء.

وقام كل من "أوتين" و "تشينج" بتجربة إضافية، حيث قاما بتسجيل خمسة وأربعين طالباً في برنامج للتحسين الدراسي كان يركز على ترسيخ عادات المذاكرة. وكما هو متوقع، تحسنت مهارات التعلم لدى المشاركين، كما قلل الطلاب من السجائر والكحوليات ومشاهدة التليفزيون، وزادوا من ممارسة التدريبات الرياضية، وتناولوا طعاماً صحيّاً، رغم أن كل هذه الأشياء لم ترد قط في البرنامج الدراسي. مرة أخرى،

أصبحت قوة الإرادة أقوى، وبدا أن العادات الجيدة تركت آثارها على الجوانب الأخرى في الحياة.

يقول "تود هيثرتون" - باحث في جامعة دورتموث، وأجرى دراسات لقوة الإرادة: "عندما تتعلم إجبار نفسك على الذهاب إلى صالة الألعاب الرياضية، أو البدء في أداء واجباتك المدرسية، أو تناول السلطة بدلاً من الهامبورجر، فيمثل هذا جزءاً مما يحدث في قيامك بتغيير الطريقة التي تفكر بها. إن المشاركين يصبحون أفضل حالاً في تنظيم دوافعهم، ويتعلمون كيفية إلهاء أنفسهم عن الإغراءات. وحالما تصل إلى عادة قوة الإرادة، فإن مخك يتدرب على مساعدتك على التركيز على تحقيق أي هدف".

وفي الوقت الحالي، يوجد في كل جامعة كبرى تقريباً، مئات الباحثين الذين يدرسون قوة الإرادة. ولقد بدأت المدارس العامة والمدارس المستقلة – في فيلادلفيا، وسياتل، ونيويورك، وفي كل مكان - في إدراج دروس تقوية قوة الإرادة في مناهجها. وفي برنامج (Knowledge Is Power Program (KIPP - برنامج تقوم فيه مجموعة من المدارس المستقلة بخدمة الطلاب ذوي مستويات الدخل المنخفضة في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية - فإن تدريس التحكم في النفس يمثل جزءاً من فلسفة المدارس. (قامت إحدى المدارس التابعة لهذا البرنامج في فلادلفيا بإعطاء الطلاب قمصاناً مكتوباً عليها "لا تأكل المارشميللو"). وقام العديد من هذه المدارس برفع نتائج اختبارات الطلاب درجة كبيرة.

قال "هيثرتون": "هذا هو سبب الأهمية الشديدة لتسجيل الطلاب في دروس البيانو أو الرياضات. إن الأمر ليست له علاقة بإعداد موسيقي جيد أو نجم في كرة القدم الأمريكية في الخامسة من العمر. فعندما تتعلم إجبار نفسك على التدرب لمدة ساعة أو الجري خمس عشرة دورة، فإنك تبدأ في بناء قوة التنظيم الذاتي، فالطفل الذي يستطيع متابعة الكرة لمدة عشر دقائق، يستطيع أداء الواجبات المدرسية في الوقت المحدد عندما يصبح في الصف السادس".

ومع تحول قوة الإرادة إلى موضوع مهم في الدوريات والمقالات العلمية، فقد دخلت شيئاً فشيئاً في الحياة المؤسسية في أمريكا. فشركات مثل "ستاربكس" – و "جاب" أو "وولمارت" أو المطاعم، أو أي مشروع آخر يعتمد على العمال من المستوى الأساسي - كلها تواجه مشكلة شائعة: بغض النظر عن رغبة موظفيهم في القيام بعمل رائع، فإن الإخفاق يصيب العديد منهم بسبب نقص الانضباط الذاتي، فهم يحضرون متأخراً. ويسخرون من العملاء الوقحين، ويتشتت انتباههم أو يستغرقهم التفكير في أحداث مكان العمل. ويستقيلون بلا سبب.

وتقول "كريستين ديبيوتي" - التي ساعدت على الإشراف على برامج التدريب في شركة "ستاربكس" لما يزيد على عشر سنوات: "بالنسبة للكثير من العاملين، فإن شركة "ستاربكس" تمثل أول خبرة مهنية لهم. وإذا كان والداك أو مدرسوك قد أخبروك بما يجب عليك فعله طوال حياتك، وفجأة يصرخ العملاء في وجهك، وتجد الرئيس مشغولاً جداً لدرجة أنه لا يستطيع أن يسديك النصيحة، فمن الممكن أن يكون الأمر مروعا بالفعل. إن الكثير من العاملين لا يستطيعون التغير. ولذلك، فإننا نحاول أن نمنح موظفينا الانضباط الذاتي الذي لم يتعلموه في المدارس الثانوية".

ولكن عندما حاولت شركات - مثل "ستاربكس" - نقل دروس قوة الإرادة من دراسات الفجل والكعك إلى مكان العمل، كانت تواجه المشكلات. فكانوا يرعون دروساً لإنقاص الوزن، ويعرضون على الموظفين عضوية

مجانية في صالات الألعاب الرياضية، آملين أن تترك الفوائد آثارها على كيفية تقديمهم للقهوة. وكان الحضور متفاوتاً. واشتكى الموظفون من صعوبة الجلوس في فصل دراسي، أو الذهاب إلى الصالة الرياضية، بعد يوم كامل من العمل. قال "مورافن": "إذا كان هناك شخص يواجه مشكلات مع الانضباط الذاتي في العمل، فمن المحتمل أنه سيجد عقبات تقف أمام حضوره لبرنامج تم تصميمه لتقوية انضباطه الذاتي بعد العمل".

ولكن شركة "ستاربكس" صممت على حل هذه المشكلة. قبل عام 2007 - خلال ذروة التوسع - كانت الشركة تفتح سبعة محلات جديدة في كل يوم، وتوظف ألفاً وخمسمائة موظف في كل أسبوع. وكان تدريبهم على تحقيق التميز في خدمة العملاء - الظهور في الوقت المناسب، وعدم الغضب من العملاء، وخدمة الجميع بابتسامة، مع تذكر طلبات العملاء، وأسمائهم إن أمكن - أمراً أساسيّاً. لقد كان الناس يتوقعون الحصول على قهوة اللاتيه غالية الثمن مع قليل من التألق. وقد أخبرني "هوارد بيهار" - الرئيس السابق لشركة "ستاربكس" - قائلًا: "إننا لا ننشغل بالقهوة عند خدمة الناس. إننا نهتم بالناس عند تقديم القهوة. إن نموذجنا العملي بالكامل يعتمد على تقديم خدمة رائعة للعملاء. وبدون هذا، فنحن هالكون لا محالة".

ولقد اكتشفت شركة "ستاربكس" أن الحل يتمثل في تحويل الانضباط الذاتي إلى عادة مؤسسية.

.3

في عام 1992، ذهبت عالمة نفس بريطانية إلى اثنين من أكثر مستشفيات جراحات تقويم العظام ازدحاماً في إسكتلندا، وجندت ستين مريضاً من أجل تجربة تأمل في أن توضح كيفية تعزيز قوة الإرادة لدى الأشخاص الذين يعارضون التغيير بشكل استثنائي.

وكانت أعمار المرضى تبلغ ثمانية وستين عاماً في المتوسط. وكان معظمهم يكسب أقل من 10000 دولار سنويّاً، ولم يحصلوا على شهادة بعد المدرسة الثانوية. وكانوا قد خضعوا جميعاً لعملية جراحية لاستبدال الورك أو الركبة، ولكن لأنهم كانوا فقراء وغير متعلمين إلى حد ما، فقد انتظروا سنوات قبل القيام بهذه العمليات. لقد كانوا من المتقاعدين عن العمل، وفنيي إصلاح السيارات المسنين، والبائعين في المحلات. لقد كانوا في الفصل الأخير من كتاب حياتهم، ولم تكن لدى معظمهم رغبة في التقاط كتاب آخر.

إن التعافي من عملية جراحية في الورك أو الركبة أمر شاق للغاية، فالعملية تتطلب قطع العضلات المشتركة، ونشر العظام. وخلال التعافي، فإن أقل حركة - التقلب في السرير، أو ثني أحد المفاصل - يمكن أن يسبب آلاماً مبرحة. ورغم ذلك، من المهم أن يبدأ المرضى في ممارسة التدريبات الرياضية، بمجرد استفاقتهم من العملية الجراحية. فيجب أن يبدءوا في تحريك الساق والورك قبل التئام العضلات والجلد، وإلا فسيتسبب النسيج الندبي في سد المفاصل، وتدمير القدرة على الانثناء. علاوة على ذلك، إذا لم يبدأ المرضى ممارسة التدريبات الرياضية، فإنهم يكونون عرضة لتكوين تجلطات دموية. ولكن المرضى يعانون الآلام بشدة، لدرجة أنه من المعتاد أن يتركوا جلسات إعادة التأهيل. وغالباً ما يرفض المرضى - خاصة كبار السن - الانصياع لأوامر الأطباء.

وكان المشاركون في الدراسة الإستكلندية من نوعية الأشخاص الذين ترتفع احتمالات إخفاقهم في إعادة

التأهيل. ولقد أرادت الباحثة - التي كانت تجري التجربة - أن ترى إذا كان من الممكن مساعدتهم على الاستفادة من قوة إرادتهم. حيث أعطت كل مريض بعد العملية الجراحية كتيباً يذكر بالتفصيل برنامج إعادة التأهيل، وخلفه ثلاث عشرة صفحة إضافية - صفحة لكل أسبوع - مع مساحات فارغة وتعليمات: "أهدافي لهذا الأسبوع هي _____؟ اكتب بالضبط ما تنوي القيام به. على سبيل المثال، إذا كنت تنوي المشي هذا الأسبوع، فاكتب المكان والوقت الذي تنوي المشي فيه". وطلبت الباحثة من المرضى ملء كل صفحة من هذه الصفحات بذكر خطط محددة، ثم قارنت تعافي الأشخاص الذين كتبوا أهدافاً، مع الأشخاص الذين تلقوا الكتيب نفسه، ولكنهم لم يكتبوا أي شيء.

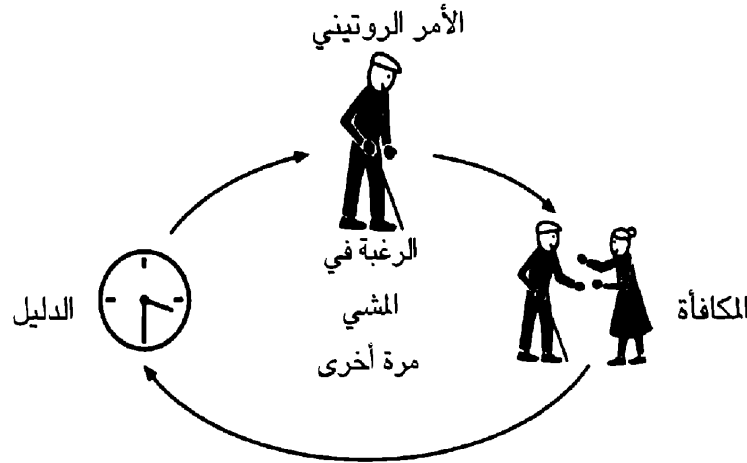
لقد كان يبدو من السخيف أن يعتقد المرء أن إعطاء المرضى عدداً قليلًا من الصفحات الفارغة ربما يصنع فارقاً في سرعة تعافيهم من العملية الجراحية. ولكن عندما زارت الباحثة المرضى بعد مرور ثلاثة أشهر، اكتشفت فرقاً مدهشاً بين المجموعتين، فالمرضى الذين كتبوا خططاً في كتيباتهم، كانت سرعة عودتهم إلى المشي أسرع مرتين تقريباً من الأشخاص الذين لم يقوموا بذلك. وكانوا أسرع ثلاث مرات في بدء الجلوس والخروج من مقاعدهم بدون مساعدة،وكانوا يرتدون أحذيتهم، ويغسلون ملابسهم، ويعدون وجبات لأنفسهم أسرع من المرضى الذين لم يكتبوا الأهداف مسبقاً.

وأرادت هذه الباحثة في علم النفس معرفة السبب، فقامت بفحص الكتيبات، واكتشفت أن الصفحات الفارغة مُلئت بخطط محددة، ومفصلة، حول الجوانب المملة جدّاً في التعافي. وقد كتب أحد المرضى - على سبيل المثال - قائلًا: "سوف أمشي إلى موقف سيارات الأجرة غداً لمقابلة زوجتي لدى عودتها من العمل"، ث كتب ملاحظة على الوقت الذي سيغادر فيه، والطريق الذي سيسلكه، والملابس التي سيرتديها، والمعطف الذي سيأخذه إذا كانت السماء ممطرة، والحبوب التي سيأخذها إذا اشتد عليه الألم. وكتب مريض آخر - في دراسة مشابهة - سلسلة من البرامج المليئة بالتفاصيل، والتي تتعلق بالتدريبات التي سيقوم بها في كل مرة يذهب فيها إلى دورة المياه. وكتب ثالث عن مسار رحلة المشي التي يقوم بها حول المربع السكني دقيقة بدقيقة.

وبينما كانت عالمة النفس تفحص الكتيبات، رأت شيئاً مشتركاً بين العديد من الخطط: لقد كانت تركز على كيفية تعامل المرضى مع لحظة معينة من الألم المتوقع. فالرجل الذي كان يتدرب في طريقه إلى دورة المياه – مثلًا - كان يعرف أنه في كل مرة يقف من فوق الأريكة، سيشعر بآلام مبرحة. ولذلك، كتب خطة للتعامل م هذا: خذ الخطوة الأولى تلقائيّاً، على الفور، بحيث لا تتعرض لإغراء الجلوس مرة أخرى. وكان الرجل الذي يقابل زوجته في موقف سيارات الأجرة، يصاب بالفزع في فترة ما بعد الظهيرة؛ لأن هذه الجولة كانت أطول جولة يقوم بها في كل يوم، وأكثرها إثارة للألم. لذلك، فقد ذكر بالتفصيل كل عقبة ربما يواجهها، ووصل إلى حلول مسبقة.

ومن ناحية أخرى، كانت خطط المرضى ترتكز على نقاط الانعطاف في الوقت الذي يعرفون فيه أن الألم – وبالتالى الإغراء بالتوقف - سيكون على أشده. لقد كان المرضى يخبرون أنفسهم بالكيفية التي ينوون التغلب بها على أشد اللحظات صعوبة.

وكان كل واحد من هؤلاء المرضى يستخدم - بالبديهة - القواعد نفسها التي استخدمها "كلود هوبكنز" في

بيع معجون الأسنان "بيبسودينت". حيث قاموا بتحديد دلائل بسيطة ومكافآت واضحة. على سبيل المثال: حدد الرجل الذي كان يقابل زوجته في موقف سيارات الأجرة، دليلًا سهلًا **-إنها الساعة 3:30مساءً، وهي في طريق العودة إلى المنزل!**- وحدد مكافأته بشكل واضح - **أنا هنا يا عزيزتي!** وعندما ظهور إغراء التوقف في منتصف الطريق، كان بإمكان المريض تجاهله، لأنه قام بتحويل الانضباط الذاتي إلى عادة.

صمم المرضى عادات قوة الإرادة لمساعدة أنفسهم على التغلب على نقاط الانعطاف المؤلمة

وليس هناك سبب يوضح عدم تمكن المرضى الآخرين - الذين لم يكتبوا أي شيء في خطط التعافي – من التصرف بالطريقة نفسها. لقد تلقى المرضى التنبيهات والتحذيرات نفسها في المستشفى، وكانوا جميعاً يعرفون أهمية ممارسة التدريبات الرياضية من أجل تعافيهم، وقضوا جميعاً أسابيع في مراكز إعادة التأهيل.

ولكن المرضى الذين لم يكتبوا أية خطط، كانوا في موقف سيئ للغاية، لأنهم لم يفكروا مطلقاً بشكل مسبق في كيفية التعامل مع نقاط الانعطاف المؤلمة. ولم يخططوا لعادات قوة الإرادة بشكل مقصود. وحتى إذا كانوا ينوون المشي حول المربع السكني، فلقد وهنت عزيمتهم عندما واجهوا عذاب الخطوات الأولى القليلة.

عندما تعثرت محاولات شركة "ستاربكس" لتعزيز قوة الإرادة من خلال منح موظفيها العضوية المجانية في صالات الألعاب الرياضية، وورش أنظمة الحمية الغذائية، قرر المديرون التنفيذيون وجوب اتباع أسلوب جديد، فبدءوا في ملاحظة ما يحدث داخل متاجرهم عن كثب، فرأوا أن عمالهم – كما هي الحال مع المرضى الإسكتلنديين - كانوا يخفقون عندما يواجهون نقاط الانعطاف. لقد كانوا بحاجة إلى عادات مؤسسية تجعل انضباطهم الذاتي أمراً سهلًا.

ولقد وصل المديرون التنفيذيون - بطريقة ما - إلى أنهم كانوا يفكرون في قوة الإرادة بطريقة خاطئة تماماً، فلقد اتضح أن الموظفين الذين كانت لديهم ثغرات في قوة الإرادة، لم يجدوا صعوبة في القيام بوظائفهم في معظم الأوقات. وفي الأيام العادية، فإن العامل الذي يواجه تحديات في قوة الإرادة، لم يكن مختلفاً عن أي شخص آخر. ولكن في بعض الأوقات - خاصة عند مواجهة ضغوط أو شكوك غير متوقعة، كان هؤلاء الموظفون يردون بكلمات لاذعة، وتتبخر قدرتهم على التحكم في أنفسهم. على سبيل المثال، ربما يبدأ أحد العملاء في الصياح، فيفقد موظف هادئ بطبيعته هدوء أعصابه. وربما تربك الجماهير قليلة الصبر أحد النُّدل، فيصبح فجأة على حافة البكاء.

لقد كان ما يحتاج إليه الموظفون حقّاً هو تعليمات واضحة حول كيفية التعامل مع نقاط الانعطاف - شيء مشابه لكتيبات المرضى الإستكلنديين: أمر روتيني يتبعه الموظفون عندما تضعف عضلات قوة الإرادة لديهم. ولذلك، قامت الشركة بتطوير مواد تدريبية جديدة تبين أموراً روتينية يستخدمها الموظفون عندما يمرون بأوقات عصيبة. وكانت الكتيبات تعلم العمال كيفية الاستجابة لدلائل معينة، مثل: صراخ أحد العملاء، أو طول الطابور على ماكينة دفع النقود. وقام المديرون بتدريب الموظفين إلى أن أصبحت الاستجابات تلقائية. وحددت الشركة جوائز خاصة - كالشكر من العميل، والثناء من المدير - يمكن للموظفين اعتبارها دليلًا على أنهم قاموا بالمهمة على أكمل وجه.

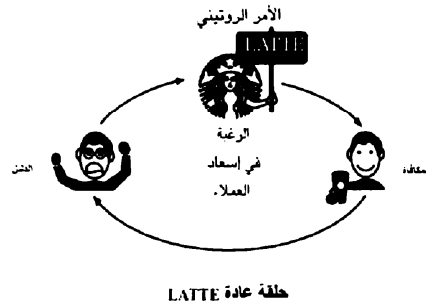
لقد علمت شركة "ستاربكس" موظفيها كيفية التعامل مع لحظات الصعاب، عن طريق منحهم حلقات عادات قوة الإرادة.

على سبيل المثال، عندما بدأ "ترافيس" العمل في شركة "ستاربكس"، عرفه مديره على العادات على الفور. قال المدير لـ"ترافيس": "أحد أصعب الأشياء في هذه الوظيفة هو التعامل مع عميل غاضب. عندما يظهر شخص ما فجأة ويبدأ الصراخ في وجهك؛ لأنه حصل على مشروب خاطئ، فما أول رد فعل لك؟".

فقال ترافيس: "لا أعلم. أعتقد أنني سأشعر بشيء من الخوف أو الغضب".

فقال المدير: "هذا شيء طبيعي. ولكن عملنا هو أن نقدم أفضل خدمة للعملاء، حتى عندما تتزايد الضغوط". فتح المدير كتيب الشركة، وأظهر لـ"ترافيس" صفحة كان معظمها خالياً. في أعلى الصفحة، كان المكتوب: "عندما يكون هناك عميل غير سعيد، فخطتي هي..."

قال المدير: "في كتاب التدريبات هذا، يجب عليك أن تتخيل مواقف مزعجة، وتكتب خطة للتجاوب معها، ونحن نطلق على أحد الأساليب التي نستخدمها أسلوب LATTE. فنحن Listen (نستمع) إلى العملاء، و Acknowledge (ونعترف) بشكواهم، و Take action (نتصرف) عن طريق حل المشكلة، و Thank them (نشكرهم)، ثم Explain (نفسر) سبب حدوث المشكلة.

حلقة عادة LATTE

"لماذا لا تأخذ بضع دقائق، وتكتب خطة للتعامل مع عميل غاضب. استخدم أسلوب *LATTE*. ثم يمكننا لعب الأدوار قليلًا".

تمتلك شركة "ستاربكس" عشرات الأمور الروتينية التي يتعلم الموظفون استخدامها خلال نقاط الانعطاف المثيرة للضغوط. فهناك نظام What What Why (ماذا، وماذا، ولماذا؟) لتوجيه الانتقادات، وهناك Connect و Discoverو Respond (تواصل، واكتشف، وتجاوب) لتلقي الأوامر عندما تضطرب الأمور. فهناك عادات يتعلمها النُّدل لمساعدتهم على معرفة الفرق بين العملاء الذين يريدون قهوتهم فحسب ("العميل المتعجل يتحدث بنوع من الاستعجال، أو ربما يبدو قليل الصبر، أو ينظر إلى ساعته")، والعملاء الذين يريدون مزيداً من التدليل (العميل المنتظم يعرف النُّدل بالاسم، وعادة ما يطلب المشروب نفسه في كل يوم"). وفي جميع طيات كتيبات التدريب، هناك عشرات من الصفحات الفارغة التي يمكن أن يكتب فيها الموظفون خططاً تتوقع كيف سيتغلبون على نقاط الانعطاف، ثم يتدربون على هذه الخطط، مراراً وتكراراً، إلى أن تصبح تلقائية.

وهذه هي الطريقة التي تصبح بها قوة الإرادة عادة: عن طريق اختيار سلوك معين مسبقاً، ثم اتباع هذا الأمر الروتيني عند ظهور نقطة انعطاف. عندما ملأ المرضى الإسكتلنديين كتيباتهم، أو عندما درس "ترافيس" أسلوب LATTE، فقد قرروا مسبقاً كيف سيتصرفون مع أي دليل - كآلام في العضلات، أو عميل غاضب. وعند ظهور الدليل، يحدث الأمر الروتيني.

ولم تكن "ستاربكس" هي الشركة الوحيدة التي تستخدم مثل هذه الأساليب التدريبية. على سبيل المثال، في شركة "ديلويت كونسلتينج" - أكبر شركة لتقديم الخدمات المالية والضريبية في العالم، يتم تدريب الموظفين على منهج يسمى "Moments That Matters" (اللحظات المهمة)، يركز على التعامل مع نقاط الانعطاف، مثل الوقت الذي يشكو فيه أحد العملاء من الرسوم، أو الوقت الذي يتعرض فيه أحد الزملاء للإقالة، أو الوقت الذي يرتكب فيه أحد مستشاري الشركة خطأ. وبالنسبة لكل لحظة من هذه اللحظات، هناك أمور روتينية محددة مسبقاً – Get Curious (إبداء الاهتمام) وSay What No One Else Will(قل ما لن يقوله أي شخص آخر)، و Apply the 5/5/5 Rule (تطبيق قاعدة 5/5/5) - توجه الموظفين إلى الكيفية التي تجب عليهم الاستجابة من خلالها. وفي سلسلة متاجر "كونتاينر ستور"، يتلقى الموظفون ما يزيد على 185 ساعة من التدريب في العام الأول وحده؛ حيث يتعلمون التعرف على نقاط الانعطاف - كزميل غاضب، أو عميل مرتبك - والعادات، مثل: الأمور الروتينية لتهدئة المتسوقين، أو التخفيف من حدة أية مواجهة. على سبيل المثال، عندما يدخل أحد العملاء، ويبدو عليه الارتباك، يطلب منه أحد الموظفين أن يتخيل المساحة الخالية في منزله، والتي يأمل في تنظيمها، وأن يصف ما سيشعر به عندما يوضع كل شيء في مكانه. وقد

صرح الرئيس التنفيذي للشركة لأحد الصحفيين قائلًا: "لقد أتى إلينا عملاء، وقالوا: "إن هذا أفضل من زيارة طبيبي النفسي".

4.

إن "هوارد شولتز" - الرجل الذي حول "ستاربكس" إلى شركة عملاقة - لا يختلف كثيراً عن "ترافيس" في بعض الجوانب، فلقد نشأ في مشروع للإسكان العام في بروكلين، حيث كان يتشارك شقة من غرفتين للنوم مع والديه وشقيقين. وعندما بلغ "شولتز" السابعة من عمره، كسر والده كاحله وفقد وظيفته كسائق لشاحنة لبيع حفاضات الأطفال. هذا كان كل ما يتطلبه الأمر لكي تواجه العائلة الأزمات. وبعد شفاء كاحله، بدأ والد "شولتز" في المرور على سلسلة من الوظائف متدنية الأجر. وقد أخبرني "شولتز" قائلًا: "لم يجد أبي طريقه قط. لقد رأيت تقديره لذاته وهو يتبدد. لقد كنت أشعر بأن هناك أشياء كثيرة جدّاً يمكنه تحقيقها".

وكانت مدرسة "شولتز" مكاناً موحشاً، يكتظ بالأطفال، وكانت أرضية الملعب مغطاة بالأسفلت، وكان الأطفال يلعبون كرة القدم الأمريكية، وكرة السلة، والبيسبول، وأية لعبة أخرى يمكنهم ابتكارها. وإذا خسر فريقك، فربما يتطلب الأمر ساعة أخرى ليأتي دورك. ولذلك، كان "شولتز" يتأكد من أن فريقه يحقق الفوز دائماً، مهما كلف الأمر. وكان يرجع إلى المنزل، وهناك خدوش دموية على مرفقيه وركبتيه، كانت أمه تغسلها برفق بقطعة قماش مبللة. وكانت أمه تقول له: "إنك لا تستسلم".

وبفضل قدرته على المنافسة، فاز "شولتز" بمنحة دراسية في كرة القدم الأمريكية الجامعية (كسر فكه، ولم يلعب ولو مباراة واحدة)، وحصل على درجة علمية في الاتصالات، وفي النهاية، حصل على وظيفة بائع لمنتجات شركة "زيروكس" في مدينة نيويورك، فكان يستيقظ كل صباح، ويذهب إلى أي مبنى إداري جديد في منتصف المدينة، ويستقل المصعد إلى أعلى طابق، ويذهب من باب لباب، ويسأل بطريقة مهذبة عما إذا كان هناك أي شخص يهتم بآلات الطباعة أو الأحبار، ثم يستقل المصعد، وينزل طابقاً واحداً، ويبدأ هذا الأمر من جديد.

وفي أوائل الثمانينيات من القرن العشرين، كان "شولتز" يعمل في شركة لتصنيع البلاستيك، عندما لاحظ تاجراً مغموراً للتجزئة في سياتل، يطلب عدداً مبالغاً فيه من أكواب تقطير القهوة، فطار "شولتز" - ووقع في غرام هذه الشركة. وبعد مرور سنتين، عندما سمع عن بيع شركة "ستاربكس" - التي كانت ستة مقاه فقط في ذلك الوقت - طلب من كل شخص يعرفه المال واشتراها.

كان هذا في عام 1987، وفي خلال ثلاث سنوات، أصبح هناك أربعة وثمانون مقهى؛ وفي خلال ست سنوات، أصبح هناك ما يزيد على الألف. وفي الوقت الحالي، هناك سبعة عشر ألف مقهى في أكثر من خمسين دولة.

لماذا انتهى الأمر بـ "شولتز" على نحو مختلف تماماً عن كل الأطفال الآخرين في ذلك الملعب؟ بعض من أصدقاء الدراسة القدامى أصبحوا الآن رجال شرطة ورجال إطفاء في بروكلين. وهناك آخرون ذهبوا للسجن. تقدر ثروة "شولتز" بما يزيد على مليار دولار أمريكي، كما شُهد له أنه أحد أعظم الرؤساء

التنفيذيين في القرن العشرين. أين وجد العزيمة - قوة الإرادة - ليرتقي من مشروع للإسكان إلى طائرة خاصة؟

يخبرني "شولتز" قائلًا: "إنني لا أعلم بالفعل. لقد كانت أمي تقول دوماً: "سوف تكون أول شخص يذهب إلى الجامعة، وسوف تكون محترفاً، وسوف تجعلنا جميعاً نشعر بالفخر". وكانت تطرح هذه الأسئلة الصغيرة: "كيف تنوي المذاكرة الليلة؟ وما الذي ستفعله غداً؟ وكيف تعلم أنك مستعد للاختبار؟" لقد دربتني على وضع الأهداف.

"لقد كنت محظوظاً بالفعل. وأنا أعتقد بالفعل – وبصدق - أنك إذا أخبرت الناس بأنهم يمتلكون ما يتطلبه الأمر من أجل تحقيق النجاح، فسوف يثبتون أنك على حق".

لقد ساعد تركيز "شولتز" على تدريب الموظفين، وخدمة العملاء، على جعل "ستاربكس" إحدى أكثر الشركات تحقيقاً للنجاح في العالم. وعلى مدار سنوات، كان "شولتز" يشترك شخصيّاً في كل جوانب الطريقة التي تدار بها الشركة. في عام 2000، بعد شعور "شولتز" بالإرهاق، تخلى عن مسئولية العمليات اليومية إلى الآخرين من المديرين التنفيذيين، وفي ذلك الوقت، بدأت شركة "ستاربكس" في التعثر. وفي خلال سنوات قلائل، كان العملاء يشتكون من سوء جودة المشروبات، وخدمة العملاء. وكان المديرون التنفيذيون - الذين يركزون على التوسعات الجنونية - غالباً ما يتجاهلون الشكاوى. وازدادت تعاسة الموظفين، وأشارت استطلاعات الرأي إلى أن الناس بدأوا في إقران شركة "ستاربكس" بالقهوة الفاترة والابتسامات الباهتة.

ولذلك، عاد "شولتز" إلى منصب الرئيس التنفيذي في عام 2008. وكان يضع ضمن أولوياته إعادة تشكيل البرنامج التدريبي في الشركة من أجل تجديد تركيزها على مجموعة متنوعة من القضايا، بما في ذلك تعزيز قوة إرادة الموظفين - أو "الشركاء"، بلغة "ستاربكس" - وثقتهم بأنفسهم. يخبرني "شولتز" قائلًا "لقد كان يجب علينا البدء في اكتساب ثقة العميل والشريك مرة أخرى".

وفي الوقت نفسه تقريباً، ظهرت موجة جديدة من الدراسات التي تدرس علم قوة الإرادة بطريقة مختلفة قليلًا، فلقد لاحظ الباحثون أن هناك أشخاصاً - مثل "ترافيس" - كانوا قادرين على خلق عادات قوة الإرادة بكل سهولة. ورغم ذلك، هناك آخرون يعانون ـــ بغض النظر عن التدريب الذي يحصلون عليه، والدعم الذي يتلقونه. ما السبب وراء هذ الفرق؟

لقد قام" مارك مورافن" - الذي كان في ذلك الوقت أستاذاً جامعيّاً في جامعة ألباني - بإجراء تجربة جديدة. حيث قام بوضع الطلاب الجامعيين في غرفة تحتوي على طبق من الكعك الطازج الساخن، وطلب منهم تجاهله. ولقد تلقى نصف المشاركين معاملة حسنة. قالت إحدى الباحثات: "إننا نطلب منك ألا تأكل من الكعك، رجاء. هل هذا ممكن؟" وعندئذ كانت الباحثة تناقش الغرض من التجربة، وتوضح أنها تهدف إلى قياس قدرتهم على مقاومة الإغراءات، وكانت الباحثة تشكرهم على ما أسهموا به من وقتهم. "إذا كانت لديكم أية اقتراحات أو أفكار تتعلق بالكيفية التي يمكننا من خلالها تحسين التجربة، أبلغوني من فضلكم. إننا نريد منكم مساعدتنا على القيام بهذه التجربة على أفضل وجه ممكن".

بينما كان النصف الآخر من المشاركين لا يتلقى الدرجة نفسها من التدليل. لقد كانوا يتلقون أوامر

فحسب.

لقد كانت الباحثة تقول لهم: "**يجب ألا تأكلوا من الكعك**". ولم توضح أهداف التجربة، أو شكرهم، أو إظهار أي اهتمام بالتغذية الراجعة منهم. لقد كانت تخبرهم بأن يتبعوا التعليمات. وكانت تقول لهم: "سوف نبدأ الآن".

كان يجب على الطلاب في كلتا المجموعتين تجاهل الكعك الساخن لمدة خمس دقائق بعد أن تغادر الباحثة الغرفة، ولم يستسلم أحد للإغراء.

ثم عادت الباحثة، وطلبت من كل طالب النظر إلى شاشة حاسب آلي. لقد كان الجهاز مبرمجاً على إظهار أرقام على الشاشة، لمرة واحدة، ولمدة خمسمائة ميللي ثانية لكل رقم. وكان المطلوب من المشاركين الضغط على زر المسطرة في كل مرة يرون فيها رقم "6" يتبعها رقم "4". ولقد أصبحت هذه طريقة قياسية لقياس قوة الإرادة، فإن إيلاء الاهتمام إلى سلسلة مملة من الأرقام التي تومض على الشاشة يحتاج إلى تركيز يتشابه مع العمل على حل لغز مستحيل.

ولقد قام الطلاب الذين تلقوا معاملة طيبة، بأداء جيد في اختبار الحاسب الآلي. وكلما رأوا "6" يتبعها "4"، كانوا يسرعون إلى الضغط على زر المسطرة، وكانوا قادرين على الاحتفاظ بتركيزهم طوال الاثنتي عشرة دقيقة. ورغم تجاهل الكعك، كان لديهم ما يدخرونه من قوة الإرادة.

وعلى الجانب الآخر، كان أداء الطلاب الذين تلقوا معاملة فظة - سيئاً بدرجة فظيعة، فكانوا يستمرون في نسيان الضغط على زر المسطرة. وقالوا إنهم كانوا متعبين، ولم يستطيعوا التركيز، ولقد حدد الباحثون أن عضلة قوة الإرادة لديهم أصيبت بالإرهاق بسبب التعليمات الشديدة.

وعندما بدأ "مورافن" استكشاف السبب وراء احتفاظ الطلاب الذين تلقوا معاملة طيبة بدرجة أكبر من قوة الإرادة، وجد أن الفارق الأساسي كان يكمن في الإحساس بالتحكم الذي يتمتعون به على خبراتهم. يخبرني "مورافن" قائلًا: "لقد اكتشفنا هذا الأمر مراراً وتكراراً. عندما يطلب من المشاركين القيام بشيء يتطلب التحكم في النفس، وكانوا يعتقدون أنهم يقومون بذلك من أجل أسباب شخصية - إذا شعروا بأنه اختيار، أو شيء يستمتعون به لأنه يساعد شخصاً آخر - فإنه يكون أقل إرهاقاً. وإذا شعروا بأنهم لا يتمتعون بالاستقلالية، أي إذا كانوا يتبعون الأوامر فحسب، فإن عضلات قوة الإرادة لديهم تصاب بالتعب على نحو أسرع. وفي كلتا الحالتين، يتجاهل المشاركون الكعك. لكن عندما كان الطلاب يتلقون معاملة كأنهم موظفون من الدرجة الثانية، وليسوا مهمين، كان الأمر يحتاج إلى المزيد من قوة الإرادة".

بالنسبة للشركات والمؤسسات، فإن هذه النظرة كانت لها آثار هائلة. إن مجرد منح الموظفين الإحساس بالقوة ـــ الشعور بأنهم في موقع التحكم، وأنهم يمتلكون سلطة حقيقة لاتخاذ القرار - يمكن أن يؤدي إلى زيادة ما يوجهونه من طاقة وتركيز إلى أعمالهم بشكل جذري. على سبيل المثال، فحصت دراسة أجريت في وحدة للتصنيع في أوهايو في عام 2010، عمال خط التجميع، الذين يملكون صلاحية اتخاذ قرارات صغيرة تتعلق بمواعيدهم وأجواء العمل؛ حيث قام العمال بتصميم زيهم الموحد، وكانوا يملكون سلطة التحكم في وردياتهم. بينما ظلت كل عمليات التصنيع، وجداول الرواتب كما هي. وفي خلال شهرين، زاد مستوى الإنتاج في هذه الوحدة بنسبة 20 %؛ حيث قل وقت الاستراحات التي يأخذها العمال. وقلت الأخطاء التي

يرتكبونها. لقد أسهم منح الموظفين الإحساس بالتحكم في تحسين درجة الانضباط الذاتي التي يبدونها في أعمالهم.

ولقد ثبتت صحة ذات الدروس في شركة "ستاربكس". وفي الوقت الحالي، تركز الشركة على منح الموظفين إحساساً أكبر بالسلطة، فلقد طلبوا من العمال إعادة تصميم كيفية وضع آلات قهوة الإسبرسو، وماكينات دفع النقود، وأن يقرروا بأنفسهم الطريقة التي يجب من خلالها تحية العملاء، والأماكن التي يجب عرض السلع فيها. ومن المعتاد أن يقضي مدير أحد المحلات ساعات في مناقشة موظفيه حول المكان الذي يوضع فيه الخلاط.

يقول "كريس إنجزسكوف" - نائب رئيس شركة "ستاربكس": "لقد بدأنا في أن نطلب من شركائنا استخدام قدراتهم الفكرية والإبداعية، وليس إخبارهم بأن "يخرجوا القهوة من الصندوق، وأن يضعوا الكوب هنا، وأن يتبعوا هذه القاعدة". إن الناس يريدون أن يتحكموا في حياتهم".

لقد انخفض معدل دوران الموظفين في الشركة، وارتفع مستوى رضا العملاء. ومنذ عودة "شولتز"، ارتفعت إيرادات الشركة إلى ما يزيد على 1.2 مليار دولار سنوياً.

5.

عندما كان "ترافيس" في السادسة عشرة من عمره - وقبل أن يتسرب من الدراسة ويبدأ العمل في شركة "ستاربكس" - أخبرته أمه بقصة. كانا يقودان السيارة معاً، وسألها "ترافيس" عن سبب عدم وجود أشقاء أكثر له. كانت والدة "ترافيس" تحاول دائماً أن تكون صادقة تماماً مع أطفالها، ولذلك أخبرته بأنها كانت حاملًا قبل ولادة "ترافيس" بعامين، ولكنها قامت بعملية إجهاض. وأوضحت أنه كان هناك طفلان بالفعل في ذلك الوقت، وأنها ووالده كانا قد أصبحا مدمنين للمخدرات. ولم يعتقد الاثنان أنهما يستطيعان رعاية طفل آخر. ثم، أصبحت حاملًا بـ "ترافيس" بعد ذلك بعام.، ولقد فكرت في القيام بعملية إجهاض، ولكن هذا كان أكثر مما يمكن تحمله. وكان من السهل أن تترك الطبيعة تسير في طريقها. وهكذا ولد "ترافيس".

يقول "ترافيس": "لقد أخبرتني بأنها ارتكبت الكثير من الأخطاء، ولكن إنجابي كان أحد أفضل الأشياء التي حدثت لها على الإطلاق. عندما يكون والداك مدمنين، فإنك تكبر وأنت تعلم أنك لا تستطيع الاعتماد عليهما دائماً في كل شيء تحتاج إليه. ولكنني كنت محظوظاً بالفعل لعثوري على رؤساء منحوني الأشياء التي كنت أفتقدها. ولو كانت أمي محظوظة مثلي، أعتقد بأن الأمور كانت ستصبح مختلفة بالنسبة إليها".

وبعد سنوات قليلة من هذه المحادثة، اتصل والد "ترافيس" ليقول بأن هناك عدوى دخلت إلى مجرى الدم لدى والدة "ترافيس"، عبر أحد الأماكن التي اعتادت أن تحقن نفسها منه، فذهب "ترافيس" على الفور إلى أحد المستشفيات في مدينة لودي، ولكنها كانت فاقدة للوعي عند وصوله، وماتت بعد ذلك بنصف ساعة، عندما نزعوا عنها أجهزة الرعاية.

وبعد أسبوع، ذهب والد "ترافيس" إلى المستشفى بسبب الالتهاب الرئوي. لقد انهارت رئتاه. فعاد "ترافيس" إلى مدينة لودي مرة أخرى، وفي الساعة 8:02 مساء، ذهب والده إلى غرفة الطوارئ، وجاءت ممرضة وأخبرته بطريقة فظة أنه يجب عليه الرجوع في اليوم التالي؛ فلقد انتهت ساعات الزيارة.

لقد فكر "ترافيس" في هذه اللحظة كثيراً منذ ذلك الحين. ولم يكن قد بدأ العمل في "ستاربكس" في ذلك الوقت. ولم يكن قد تعلم التحكم في انفعالاته. ولم يكن قد تعلم العادات التي أخذ يتدرب عليها لسنوات منذ ذلك الحين. وعندما يفكر في حياته في الوقت الحالي، ودرجة ابتعاده عن العالم الذي تحدث فيه حالات تعاطي الجرعات الزائدة من المخدرات وتظهر فيه السيارات المسروقة على مداخل المنازل، وتبدو فيه ممرضة كعقبة مستعصية، فإنه يتعجب كيف أصبح من الممكن أن يبتعد مثل هذه المسافة الطويلة في هذا الوقت القصير.

يخبرني "ترافيس" فيقول: "لو كان والدي قد توفي بعد ذلك بعام، لتغير كل شيء". ففي ذلك الوقت، سيكون قد عرف كيف يناشد الممرضة بطريقة هادئة، ولكان قد عرف كيفية الاعتراف بسلطتها، ثم طلب استثناء صغيراً بطريقة مهذبة، ولأمكنه البقاء في المستشفى، بدلًا من الاستسلام، والذهاب بعيداً. لقد قلت "كل ما أريد أن أفعله هو أن أتكلم معه لمرة واحدة"، فقالت شيئاً على غرار: "إنه ليس في وعيه، ولقد انتهت ساعات الزيارة، عد في الغد". ولم أكن أعرف ماذا أقول. وشعرت بأنني حقير للغاية".

ومات والد "ترافيس" في تلك الليلة.

وفي الذكرى السنوية لموته - في كل عام - يستيقظ "ترافيس" مبكراً، ويأخذ حماماً طويلًا، ويرسم خطة ليومه بالتفصيل الدقيق، ويقود سيارته إلى العمل. ويصل دائماً في موعده.

أستغفر الله واتوب اليه وسبحان الله وبحمده

٦

الفصل السادس

قوة الأزمات
كيف يخلق القادة العادات من خلال الحوادث والتخطيط؟

.1

لقد كان المريض فاقداً الوعي بالفعل عندما كان يتم نقله إلى حجرة العمليات في مستشفى رود آيلاند. كان فكه متراخياً، وكانت عيناه مغلقتين، وقمة أحد الأنابيب تبدو بارزة قليلًا فوق شفتيه، ولقد ربطته إحدى الممرضات في آلة لدفع الهواء إلى رئتيه أثناء العملية الجراحية، وكانت إحدى ذراعيه ساقطة خارج نقالة نقل المرضى، وكانت هناك بقع بنية محمرة داكنة متناثرة على جلده.

لقد كان المريض رجلًا في السادسة والثمانين من عمره، وقد وقع في منزله قبل ذلك بثلاثة أيام. وبعد ذلك، أصبح يجد صعوبة في البقاء يقظاً والإجابة عن الأسئلة؛ ولذلك اتصلت زوجته في النهاية بسيارة الإسعاف. في غرفة الطوارئ، سأله أحد الأطباء عما حدث، ولكن الرجل استمر يومئ برأسه في منتصف كلامه، وكشفت صورة الأشعة على رأسه السبب: لقد تسببت الوقعة في اصطدام مخه بالجمجمة، مما تسبب في حدوث ما يسمى بورم دموي تحت الأم الجافية. لقد كان الدم يتجمع داخل الجزء الأيسر من جمجمته، ويضغط على الطيات الحساسة للأنسجة داخل الجمجمة. لقد كان التدفق يتكون منذ اثنتين وسبعين ساعة تقريباً، وكانت هذه الأجزاء من المخ التي تتحكم في التنفس والقلب تبدأ في الانهيار، وإذا لم تتم تصفية الدماء، فسوف يموت الرجل.

وفي ذلك الوقت، كان مستشفى رود آيلاند إحدى أفضل المؤسسات الطبية الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومدرسة التعليم الأساسية لجامعة "براون"، والمركز الوحيد لعلاج إصابات الرضوض من المستوى الأول في جنوب منطقة نيو إنجلاند. وداخل هذا المبنى الزجاجي الطويل، كان الأطباء يبتكرون أساليب طبية

متطورة، بما في ذلك استخدام الموجات فوق الصوتية، من أجل الأورام داخل جسد المريض. وفي عام 2002، صنف "الائتلاف القومي للرعاية الصحية" وحدة الرعاية المركزة في المستشفى على أنها إحدى أفضل الوحدات في الولايات المتحدة الأمريكية.

ولكن بحلول الوقت الذي وصل فيه المريض العجوز، كان مستشفى رود آيلاند قد اشتهر بشيء آخر: مكان تمزقه التوترات الداخلية. كانت هناك عداوات عميقة مستعرة بين الممرضات والأطباء. ففي عام 2000، صوتت نقابة الممرضات على الإضراب عن العمل بعد الشكوى من إجبارهن على العمل لساعات طويلة وخطيرة. ووقف أكثر من ثلاثمائة ممرضة خارج المستشفى مع لافتات تقول: "أوقفوا العبودية" و "لا يمكنهم سلب فخرنا".

قالت إحدى الممرضات لأحد الصحفيين، وهي تتذكر ما حدث: "من الممكن أن يصبح هذا المكان مريعاً. من الممكن أن يدفعك الأطباء إلى الشعور بأنه لا قيمة لك، كأنك شيء يمكن التخلص منه. كأنه يجب عليك أن تكون شاكراً لقيامك بترتيب الفوضى التي يخلفونها وراءهم".

وفي النهاية، وافق الإداريون على وضع حد للوقت الإضافي الإلزامي للممرضات، ولكن حدة التوتر استمرت في التزايد. وبعد مرور سنوات قليلة، كان أحد الجراحين يستعد لإجراء عملية عادية في البطن، عندما طلبت إحدى الممرضات "استراحة قصيرة". وتعد مثل هذه التوقفات المؤقتة إجراء قياسيّاً في معظم المستشفيات، وطريقة يستخدمها الأطباء وطاقم العمل للتأكد من تجنب وقوع الأخطاء. وكان طاقم التمريض في مستشفى رود آيلاند يصر على استخدام "الاستراحات القصيرة"، خاصة بعد أن قام أحد الجراحين - عن طريق الخطأ - باستئصال اللوزتين لفتاة كان يفترض أن تخضع لعملية في العين، وكان من المفترض أن تساعد "الاستراحات القصيرة" على إدراك مثل هذه الأخطاء قبل وقوعها.

وفي العملية الجراحية البطنية، عندما طلبت ممرضة غرفة العمليات من الفريق التجمع حول المريض في استراحة قصيرة، ومناقشة خطتهم، توجه الطبيب نحو الباب.

قال الجراح للممرضة: "لماذا لا تقودين هذا؟ سوف أخرج من أجل إجراء مكالمة. اقرعي الباب عندما تكونين مستعدة".

فردت الممرضة: "من المفترض أن تكون هنا يا دكتور".

فأجاب الجراح، بينما كان يمشي نحو الباب: "يمكنك التعامل مع الأمر".

"دكتور، إنني لا أشعر بأن هذا صواب".

فوقف الطبيب، ونظر إليها، وقال: "إذا أردت رأيك اللعين، فسوف أطلبه. لا تشككي في سلطاتي الأخرى، وإذا كان لا يمكنك القيام بعملك، فلتخرجي من غرفة عملياتي".

قادت الممرضة الاستراحة القصيرة، وأعادت الطبيب بعد دقائق قليلة، وأجريت العملية دون تعقيدات، ولم تعارض الممرضة أي طبيب مرة أخرى، ولم تقل أي شيء قط عندما يتم تجاهل سياسات السلامة الأخرى.

وقالت ممرضة كانت تعمل في مستشفى رود آيلاند في منتصف العقد الماضي: "لقد كان بعض الأطباء جيدين، بينما كان هناك آخرون وحوش. لقد كنا نطلق على المستشفى مصنع الزجاج، لأنه كان يبدو أنه من الممكن أن يتحطم كل شيء في أية دقيقة".

ومن أجل التعامل مع هذه التوترات، أنشأ الطاقم قواعد غير رسمية ــ عادات خاصة بالمؤسسة ــ تساعد على تجنب أكثر الصراعات وضوحاً، فكانت المرضات ــ على سبيل المثال ــ يضاعفن من مراجعة أوامر الأطباء الذين يميلون إلى ارتكاب الأخطاء، ويتأكدن بهدوء من إعطاء الجرعات الصحيحة؛ وكن يقضين وقتاً إضافياً في الكتابة بطريقة واضحة على ملف المريض، خشية أن يقوم جراح متعجل بقطع خاطئ. ولقد أخبرتني إحدى المرضات بأنهن أنشأن نظاماً من الرموز اللونية لتحذير بعضهن. قالت المرضة: "لقد كنا نضع أسماء الأطباء بألوان مختلفة على لوحة المعلومات. فكان الأزرق يعني "لطيف"، والأحمر يعني "أحمق"، والأسود يعني "أياً كان ما تقومين به، لا تعارضيه، وإلا فسيقطع رأسك".

لقد كان مستشفى رود آيلاند مكاناً يمتلئ بثقافة مدمرة، وعلى خلاف شركة "ألكوا" ــ التي أدت فيها العادات الأساسية، المصممة بعناية، والتي كانت تدور حول سلامة العاملين، إلى تحقيق المزيد والمزيد من النجاحات ــ كانت العادات تظهر داخل مستشفى رود آيلاند أثناء العمل بين المرضات اللواتي كن يسعين إلى موازنة غرور الأطباء. لم تكن الأمور الروتينية في المستشفى مدروسة بعناية. في الواقع، كانت تظهر مصادفة، وتنتشر عبر التحذيرات الهامسة، إلى أن ظهرت أنماط مسممة. من المكن أن يحدث هذا داخل أية مؤسسة لا يتم التخطيط للعادات فيها بطريقة مدروسة. فعن طريق اختيار العادات الأساسية الصحيحة فقط يمكن إحداث تغيير مذهل، بينما من المكن أن تتسبب العادات الخاطئة في وقوع كوارث.

وعندما انهارت العادات داخل مستشفى رود آيلاند، تسببت في وقوع أخطاء فادحة.

عندما رأى طاقم غرفة الطوارئ صور أشعة مخ المريض ذي السادسة والثمانين عاماً، والذي أصيب بورم دموي تحت الأم الجافية، قاموا على الفور بالنداء على جراح الأعصاب الموجود في الخدمة. لقد كان في خضم إجراء عملية جراحية عادية في العمود الفقري، ولكن عندما وصله النداء، ترك منضدة العمليات، ونظر على صور أشعة رأس الرجل العجوز على شاشة الحاسب الآلي. وأخبر مساعدته ــ ممرضة ممارسة ــ بالذهاب إلى غرفة الطوارئ، والحصول على موافقة زوجة الرجل على إجراء العملية الجراحية، وأنهى الجراح عمليته في العمود الفقري. وبعد نصف ساعة أخرى، نقل الرجل العجوز إلى غرفة العمليات ذاتها.

لقد كانت المرضات يندفعن إلى الغرفة. وكان الرجل العجوز ممدداً على المنضدة. والتقطت إحدى المرضات استمارة الموافقة والملف الطبي.

قالت المرضة - وهي تنظر على ملف المريض: "دكتور، استمارة الموافقة لا تشير إلى مكان الورم الدموي". وأخذت المرضة تقلب في الأوراق. لم تكن هناك إشارة واضحة لجانب الرأس الذي من المفترض أن يجروا العملية الجراحية فيه.

يعتمد كل مستشفى على الأوراق من أجل توجيه العمليات الجراحية، وقبل القيام بأي قطع، من المفترض أن يقوم المريض، أو أحد أفراد عائلته، بالتوقيع على وثائق للموافقة على كل إجراء، والتأكد من التفاصيل. وفي بيئة تسودها الفوضى، ربما يتعامل فيها عشرة من الأطباء والمرضات مع مريض بين غرفة الطوارئ وغرفة الإنعاش، فإن استمارات الموافقة هي التعليمات التي تتبع الأمور التي يفترض حدوثها. ومن المفترض

ألا يقوم أحد بعملية جراحية دون وجود أوراق موافقة موقعة ومفصلة.

قال الجراح: "لقد رأيت صور الأشعة من قبل. لقد كان الجانب الأيمن من الرأس. وإذا لم نقم بهذا سريعاً، فإنه سوف يموت".

قالت الممرضة، وهي تتحرك نحو جهاز الحاسب الآلي: "ربما يجب علينا سحب صور الأشعة مرة أخرى". كان المستشفى - لأسباب أمنية - يغلق أجهزة الحاسب الآلي بعد خمس عشرة دقيقة من الانتظار، وكان الأمر يتطلب من الممرضة على الأقل دقيقة أخرى من أجل الدخول، وتحميل صور أشعة مخ المريض على الشاشة.

قال الجراح: "ليس لدينا وقت. لقد أخبروني بأنه ينهار. يجب علينا أن نخفف الضغط".

قالت الممرضة: "ماذا لو بحثنا عن الأسرة؟".

قال الجراح: "إذا كان هذا هو ما تريدينه، إذن فعليك بالاتصال بغرفة الطوارئ اللعينة، والبحث عن الأسرة! وفي الوقت نفسه، سوف أقوم بإنقاذ حياته". وانتزع الجراح الأوراق، وكتب في عجالة "تمام" على أوراق الموافقة، ووقع بالحروف الأولى من اسمه.

قال الجراح: "هناك. يجب علينا أن نجري العملية على الفور".

كانت الممرضة قد عملت في مستشفى رود آيلاند لمدة عام، وكانت تفهم ثقافة المستشفى، وكانت تعرف أن اسم هذا الجراح كان غالباً ما يكتب باللون الأسود على لوحة المعلومات في الردهة، مما يشير إلى أن طاقم التمريض يجب أن يكون حذراً. وكانت القواعد غير المكتوبة في هذا السيناريو واضحة: الجراح يفوز دائماً.

لقد وضعت الممرضة ملف المريض، ووقفت جانباً، بينما كان الطبيب يضع رأس الرجل العجوز في هيكل يوفر مزيداً من حرية الوصول إلى الجانب الأيمن من الجمجمة، وحلق رأسه، ووضع المطهر عليه. كانت الخطة تقتضي فتح الجمجمة، وشفط الدماء المتجمعة على قمة المخ. قطع الجراح جزءاً من فروة الرأس، وكشف الجمجمة، واستخدم آلة لثقب العظام البيضاء. وبدأ في الدفع، إلى أن كسر المثقاب العظام مع صوت فرقعة خفيفة. ولقد قام بعمل فتحتين إضافيتين، فقد استخدم منشاراً لقطع قطعة مثلثة الشكل من جمجمة الرجل، وفي الأسفل كانت هناك الأم الجافية ـــ الغشاء الرقيق الذي يحيط بالمخ.

قال أحدهم: "آه، يا إلهي".

لم يكن هناك تجمع دموي. لقد كانوا يعملون على الجانب الخاطئ من الرأس.

فصاح الجراح: "إننا نحتاج إلى لفه".

لقد تم استبدال القطعة المثلثة من العظام، وإعادة تعليقها بصفائح معدنية صغيرة ومسامير لولبية، وخياطة فروة رأس المريض. وتمت إدارة رأسه إلى الجانب بالآخر، ثم ـــ مرة أخرى ـــ حلاقته، وتطهيره، وقطعه، وثقبه حتى أمكن نزع قطعة مثلثة من الجمجمة. هذه المرة، ظهر الورم الدموي على الفور - بروز غامق، سال مثل مشروب كثيف، عندما تم ثقب الأم الجافية. شفط الجراح الدماء، وانخفض الضغط في جمجمة الرجل العجوز على الفور، واستغرقت العملية الجراحية التي يجب أن تأخذ حوالى ساعة، ضعف الوقت تقريباً.

وبعد ذلك، تم نقل المريض إلى وحدة الرعاية المركزة، لكنه لم يستعد وعيه كاملًا قط. وبعد أسبوعين، مات

الرجل.

ولقد أشارت التحقيقات اللاحقة إلى أنه من المستحيل أن يقوموا بتحديد سبب الوفاة بدقة، وكانت عائلة المريض قد احتجت بأن صدمة الخطأ الطبي سحقت جسده الضعيف أصلًا، وأن ضغط نزع قطعتين من الجمجمة، والوقت الإضافي للعملية الجراحية، والتأخر في شفط الورم الدموي تسبب في موته. وادعت العائلة أنه لولا هذا الخطأ، لربما ظل المريض حيّاً. ولقد قام المستشفى بدفع مبلغ من المال لتسوية الأمر، ومنع الجراح من العمل في مستشفى رود آيلاند مرة أخرى إلى الأبد.

ولقد زعمت بعض الممرضات فيما بعد أن مثل هذا الحادث كان أمراً لا مفر منه. لقد كانت العادات المؤسسية في مستشفى رود آيلاند مختلة للغاية، لقد كانت مسألة وقت فحسب حتى يحدث خطأ فظيع **.

إن بناء الأنماط الخطيرة لا يقتصر على المستشفيات فقط، بالطبع. فمن الممكن أن تنشأ العادات المؤسسية المدمرة داخل مئات من القطاعات، وآلاف من الشركات. وتقريباً على الدوام، هناك منتجات لعدم الاكتراث، ومنتجات للقادة الذين يتجنبون التفكير في الثقافة السائدة، ويتركونها تتطور دون توجيه، فلا توجد مؤسسة واحدة دون عادات مؤسسية، فهناك أماكن تصمم فيها العادات بطريقة مقصودة، وأماكن تنشأ فيها العادات دون تفكير مسبق، وتنمو بسبب التنافس أو الخوف.

ولكن في بعض الأحيان، حتى العادات السيئة يمكن تحويلها عن طريق القادة الذين يعرفون كيفية الاستفادة من الفرص المناسبة. في بعض الأحيان ـ في خضم الأزمات ـ تنشأ العادات المناسبة.

.2

عندما نشر كتاب An Evolutionary Theory of Economic Change لأول مرة في عام 1982، انتبه إليه عدد قليل جدّاً من الأشخاص خارج الأوساط الأكاديمية. فكان يبدو تقريباً أن تصميم الغلاف الرقيق للكتاب وصياغة الجملة الأولى الرهيبة فيه - "قمنا، في هذا المجلد، بتطوير نظرية نشوئية لقدرات الشركات التجارية وسلوكياتها التي تعمل في البيئة السوقية، وأنشأنا وحللنا عدداً من النماذج التي تنسجم مع هذه النظرية" - كأنهما يهدفان إلى إبعاد القراء عن الكتاب. وكان المؤلفان "ريتشارد نيلسون" و "سيدنى وينتر" - أستاذان في جامعة يال، يشتهران بسلسلة من الأبحاث التحليلية المكثفة لـ "نظرية شومبتير" التي كان معظم المرشحين للحصول على درجة الدكتوراه لا يتظاهرون حتى بفهمها.

ورغم ذلك - داخل عالم الإستراتيجيات العملية والنظريات المؤسسية - انفجر هذا الكتاب كالقنبلة. وسرعان ما أشيد بالكتاب كأحد أهم الكتب في القرن العشرين. وبدأ أساتذة الاقتصاد في التحدث عنه إلى زملائهم في كليات إدارة الأعمال، الذين بدءوا في التحدث مع الرؤساء التنفيذيين في المؤتمرات، وسرعان ما اقتبس المديرون التنفيذيون مقولات من كتاب "نيلسون" و "وينتر" داخل مؤسساتهم، مثل "جنرال إليكتريك" و "فايزر" وفنادق "ستاروود".

كان "نيلسون" و "وينتر" قد قضيا ما يزيد على عشر سنوات في دراسة كيفية عمل الشركات، والخوض في مستنقعات البيانات قبل الوصول إلى استنتاجهما الرئيسي، حيث كتبا: إن أفضل طريقة لفهم "الكثير من السلوكيات المؤسسية هي بالنظر إليها على أنها انعكاس للعادات العامة والتوجهات الإستراتيجية التي

تأتي من ماضي الشركة"، وليس النظر إليها على أنها "نتيجة لاستطلاع مفصل للأغصان البعيدة لشجرة اتخاذ القرار".

أو باستخدام اللغة التي يستخدمها الناس خارج علم الاقتصاد النظري، ربما **يبدو** الأمر كأن معظم المؤسسات تتخذ قرارات منطقية اعتماداً على طريقة مدروسة لاتخاذ القرار، ولكن الحقيقة أن هذه ليست الطريقة التي تعمل بها الشركات على الإطلاق، فبدلًا من ذلك، تستقي الشركات الإرشادات من عادات مؤسسية تعتنقها منذ مدة طويلة، وهي أنماط غالباً ما تنشأ من خلال آلاف القرارات المستقلة التي يتخذها الموظفون، وتترك هذه العادات آثاراً أعمق مما يستطيع أي شخص أن يدركها.

على سبيل المثال، ربما كان يبدو أن الرئيس التنفيذي لإحدى شركات الملابس قد اتخذ قراراً العام الماضي بعرض سترة صوف حمراء اللون على غلاف الكتالوج عن طريق مراجعة بيانات المبيعات والتسويق بكل عناية. ولكن ــ في الحقيقة ــ ما حدث بالفعل هو أن نائب الرئيس كان يتصفح باستمرار المواقع الشبكية المخصصة لاتجاهات الموضة اليابانية (حيث كان اللون الأحمر هو موضة الربيع الماضي)، وأن مسوقي الشركة عادة ما يسألون أصدقاءهم عن الألوان "المعاصرة"، والمديرين التنفيذيين للشركة، بعد عودتهم من رحلتهم السنوية إلى عروض أزياء باريس، الذين أفادوا بأنهم سمعوا أن المصممين في الشركات المنافسة سيستخدمون ألواناً جديدة من الأرجواني. كل هذه المدخلات الصغيرة، التي تعد نتيجة أنماط غير متناسقة لنميمة المديرين التنفيذيين حول المنافسين وحديثهم إلى أصدقائهم، اختلطت مع الأمور الروتينية الرسمية للأبحاث والتطوير في الشركة، إلى أن ظهر توافق في الآراء: سوف يكون الأحمر هو اللون الرائج لهذا العام. لم يقم أحد باتخاذ قرار انفرادي مدروس. وبدلًا من ذلك، هناك عشرات من العادات، والعمليات، والسلوكيات التي تتقارب حتى يبدو أن اللون الأحمر هو الخيار المحتوم.

إن هذه العادات المؤسسية - أو "الأمور الروتينية"، كما يسميها "نيلسون" و"وينتر"- ذات أهمية بالغة، لأنه بدونها، لن تنجز معظم الشركات أي عمل. وتقدم الأمور الروتينية مئات من القواعد المكتوبة التي تحتاج إليها الشركات من أجل العمل. وهي تسمح للعمال بتجربة الأفكار الجديدة، دون الاضطرار إلى أخذ الإذن في كل خطوة. وهي تقدم نوعاً من "الذاكرة المؤسسية"، حتى لا يضطر المديرون إلى إعادة اختراع عملية المبيعات كل ستة أشهر، أو الشعور بالذعر كلما قدمت شخصية مهمة استقالتها. وتقلل الأمور الروتينية الشكوك – فقد كشفت دراسة لجهود التعافي بعد وقوع زلازل في المكسيك ومدينة لوس أنجلوس، على سبيل المثال، أن عادات عمال الإغاثة (التي يحملونها من كارثة إلى أخرى، والتي تتضمن أشياء من قبيل إنشاء شبكات الاتصال عن طريق توظيف الأطفال لحمل الرسائل بين الجيران) كانت مهمة للغاية، "لأنه بدونها، ستضيع صياغة السياسات وتنفيذها في غابة من التفاصيل".

ولكن من ضمن الفوائد الأكثر أهمية للأمور الروتينية هي أنها تعقد هدنة بين الجماعات أو الأفراد المتناحرين داخل أية مؤسسة.

ويعتاد معظم علماء الاقتصاد معاملة الشركات على أنها أماكن مثالية يكرس فيها كل شخص نفسه من أجل تحقيق هدف عام: الحصول على أكبر قدر ممكن من المال. ولقد أشار كل من "نيلسون" و "وينتر" إلى أن الأمور لا تسير على غرار هذه الطريقة في العالم الحقيقي، على الإطلاق. فالشركات ليست عائلات كبيرة

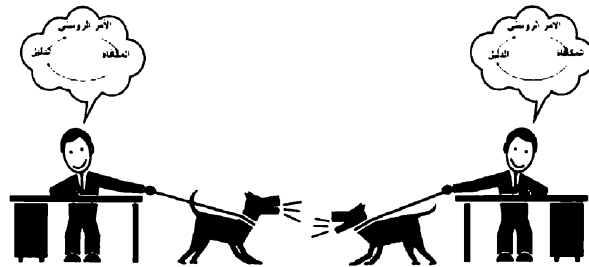
سعيدة، يلعب فيها كل شخص دوره بطريقة لطيفة. وفي الحقيقة تتكون معظم أماكن العمل من منطقة نفوذ يتنافس فيها المديرون التنفيذيون من أجل الحصول على السلطة والثقة، غالباً عن طريق مناوشات خفية تظهر تفوق أدائهم الخاص، وتجعل أداء منافسيهم يبدو سيئاً. فتتنافس الأقسام من أجل الموارد، وتقوم بعرقلة بعضها من أجل سرقة المجد. ويغري الرؤساء مرءوسيهم بمصارعة بعضهم، حتى لا يقوم أحدهم بقيادة انقلاب.

إن الشركات ليست عائلات. إنها ميادين للقتال في حرب أهلية.

ورغم القدرة على شن حرب ضروس، فإن معظم الشركات تسير على نحو مسالم إلى حد ما - عاماً وراء عام - لأن لديها أموراً روتينية – عادات - تسمح بعقد هدنة بما يسمح لكل شخص بتنحية منافسيه جانباً لمدة تكفي لإنجاز يوم من العمل.

تقدم العادات المؤسسية وعداً أساسيّاً: إذا اتبعت هذه الأنماط الراسخة، والتزمت بالهدنة، فإن المنافسين لن يدمروا الشركة، وسوف تأتي الأرباح، وفي النهاية، سوف يصبح الجميع رابحاً. على سبيل المثال، يعرف مندوب المبيعات أنه يستطيع تعزيز مكافأته عن طريق إعطاء العملاء المفضلين خصومات كبيرة في مقابل طلبات الشراء الكبيرة. ولكنه يعرف أيضاً أنه إذا قام كل مندوب مبيعات بتقديم خصومات كبيرة، فإن الشركة سوف تفلس، ولن تكون هناك أية مكافآت ليتم توزيعها. وهكذا ظهر أمر روتيني: يجتمع كل مندوبي المبيعات في كل يناير، ويوافقون على تحديد كمية الخصومات التي يقدمونها من أجل حماية أرباح الشركة، وفي كل نهاية يحصل كل شخص على علاوة.

أو لنأخذ اللوم الذي يلقيه مدير تنفيذي شاب على نائب الرئيس الذي يستطيع قتل عملية بيع أو تخريب قسم أحد الزملاء في العمل، من خلال مكالمة هادئة مع عميل رئيسي، مما يستبعده من الترشح للترقية. والمشكلة في التخريب هي أنه رغم أنه جيد بالنسبة إليك، فإنه عادة ما يكون سيئاً بالنسبة للشركة. وهكذا - في معظم الشركات -

ينشأ اتفاق غير معلن: من الجيد أن تكون طموحاً، ولكن إذا لعبت بخشونة **شديدة**، فإن أقرانك سوف يتحدون ضدك. على الجانب الآخر، إذا ركزت على تعزيز قسمك فحسب، بدلًا من تقويض منافسك، فربما تحصل على الرعاية مع مرور الوقت.

الأمور الروتينية تخلق هدنة بما يسمح بإنجاز العمل

تقدم الأمور الروتينية والهدنة نوعاً من العدالة المؤسسية القاسية، وبسببها، كتب "نيلسون" و "وينتر" أن الصراعات داخل المؤسسات عادة ما "تتبع مسارات متوقعة إلى حد كبير، وتبقى داخل الحدود المتوقعة التي

تتناسق مع الأمور الروتينية المستمرة....حيث يتم إنجاز القدر المعتاد من العمل، ويتم توجيه التأنيب والمجاملات بالوتيرة المعتادة نفسها....ولا يحاول أي شخص إدارة دفة السفينة على نحو مفاجئ، على أمل قذف أحد المنافسين من على متنها".

وفي معظم الوقت، تعمل الأمور الروتينية والهدنة بشكل مثالي. بالطبع، لا يزال المنافسون موجودين، ولكن بسبب العادات المؤسسية، فإنهم يبقون داخل الحدود، وتزدهر الأعمال.

ورغم ذلك - في بعض الأحيان - تكون الهدنة غير كافية. ففي بعض الأوقات ــ كما اكتشف مستشفى رود آيلاند ــ ربما يكون السلام غير المستقر مدمراً مثل أية حرب أهلية.

□□□

في مكان ما في مكتبك، داخل أحد أدراج مكتبك، ربما يكون هناك كتيب تسلمته في اليوم الأول لك في العمل، وهو يحتوي على استمارات المرتب، وقواعد الإجازات، وخيارات التأمين، والهيكل التنظيمي للشركة. كما أنه يحتوي على رسوم بيانية ملونة تصف خططاً مختلفة للرعاية الصحية، وقائمة من أرقام الهواتف ذات الصلة، والتعليمات التي تتناول كيفية الوصول إلى بريدك الإلكتروني، أو التسجيل في حساب 401(k) من أجل التقاعد.

والآن، تخيل ما ستقوله لزميل جديد يطلب النصيحة حول كيفية تحقيق **النجاح** في شركتك. ربما لن تحتوى توصياتك على أي شيء تجده في كتيب الشركة. بدلًا من ذلك، فإن النصائح التي ستنقلها ــ من الذي يستحق الثقة؛ وأسماء السكرتيرات الأكثر نفوذاً من رؤسائهن؛ وكيفية التلاعب بالأمور البيروقراطية من أجل إنجاز شيء ما ــ هي العادات التي تعتمد عليها في كل يوم من أجل البقاء. وإذا أمكنك رسم كل العادات العملية من خلال الرسوم البيانية ــ وكل هياكل السلطة غير الرسمية، والعلاقات، والتحالفات، والصراعات التي تمثلها ــ ثم تركيب رسمك البياني مع الرسوم البيانية لزملائك في العمل، فإن هذا سوف يرسم خريطة التسلسل الهرمي السري لشركتك، وهي خير دليل للأشخاص الذين يعرفون كيفية إنجاز الأمور، والأشخاص الذين لا يبدو أبداً أنهم سيحرزون السبق.

وتعد الأمور الروتينية لـ"نيلسون" و "وينتر" ــ والهدنة التي تصبح ممكنة - مهمة لكل أنواع الأعمال التجارية. على سبيل المثال، كانت هناك دراسة من جامعة أوترخت في هولندا تبحث في الأمور الروتينية داخل عالم الموضة الراقية. فمن أجل البقاء، يجب أن يمتلك كل مصمم للأزياء بعض المهارات الأساسية: الإبداع والميل إلى تصميم الأزياء الراقية كبداية. ولكن هذا ليس كافياً من أجل النجاح. والشيء الذي يصنع الفارق بين النجاح والفشل هو الأمور الروتينية لمصمم الأزياء ــ ما إذا كان لديه نظام للحصول على القماش الصوفي الثقيل الإيطالي قبل أن ينفد مخزون تجار الجملة، وعملية للحصول على أفضل خياطات السوست والأزرار، والأمر الروتيني لشحن فستان إلى أحد المتاجر خلال عشرة أيام، وليس ثلاثة أسابيع. إن الأزياء مشروع معقد، وبدون العمليات الصحيحة، سوف تتعثر أية شركة جديدة في الخدمات اللوجيستية، وحالما يحدث هذا، سوف تتوقف أهمية الإبداع.

ومن هم المصممون الجدد المرجح امتلاكهم العادات الصحيحة؟ إنهم المصممون الذين يشكلون هدنة

مناسبة، ويقيمون التحالفات الملاءمة. إن الهدنة مهمة للغاية، لدرجة أن علامات الأزياء الجديدة عادة ما تنجح فقط إذا كانت تقع تحت رئاسة أشخاص **تركوا** شركات الأزياء الأخرى بطريقة ودية.

ربما يعتقد بعض الأشخاص أن "نيلسون" و "وينتر" كانا يؤلفان كتاباً عن نظرية اقتصادية جافة؛ ولكن ما أنتجاه بالفعل كان دليلًا للبقاء على قيد الحياة في المؤسسات الأمريكية.

علاوة على ذلك، فإن نظريات "نيلسون" و "وينتر" تفسر أيضاً سبب سير الأمور على نحو خاطئ في مستشفى رود آيلاند، فالمستشفى كان يحتوي على أمور روتينية خلقت أجواء سلام مضطرب بين الممرضات والأطباء ــ فلوحات المعلومات، على سبيل المثال، والتحذيرات التي كانت الممرضات تهمس بها لبعضهن كانت عادات أسهمت في عقد هدنة أساسية، ولقد أتاحت هذه الاتفاقات الحساسة للمؤسسة العمل طوال الوقت. ولكن الهدنة تصبح دائمة فقط عندما تؤدي إلى إيجاد العدالة الحقيقية. وإذا كانت الهدنة غير متوازنة - إذا لم يكن السلام حقيقيّاً - فإن الأمور الروتينية غالباً ما تفشل عندما يكون المرء في أشد الحاجة إليها.

لقد كانت المسألة المهمة في مستشفى رود آيلاند هي أن الممرضات كن هن الطرف الوحيد الذي يتخلى عن السلطة من أجل التوصل إلى هدنة. لقد كانت الممرضات هن اللاتي تقمن بإعادة فحص أدوية المرضى مرتين، وبذل جهد إضافي من أجل الكتابة بوضوح على ملف المريض؛ وكانت الممرضات تمتص الإهانات من الأطباء المتوترين؛ وكانت الممرضات هن اللاتي يفصلن بين الأطباء الطيبين والمستبدين، ولذلك كان بقية الطاقم يعرفون من يتحمل الاقتراحات في غرفة العمليات، ومن ينفجر إذا قمت بفتح فمك. لم يكن الأطباء غالباً يهتمون بمعرفة أسماء المرضات. وقد أخبرتني إحدى المرضات قائلة: "كان الأطباء يتحملون المسئولية، وكنا نحن المرءوسين نبتلع الإهانة كي نعيش".

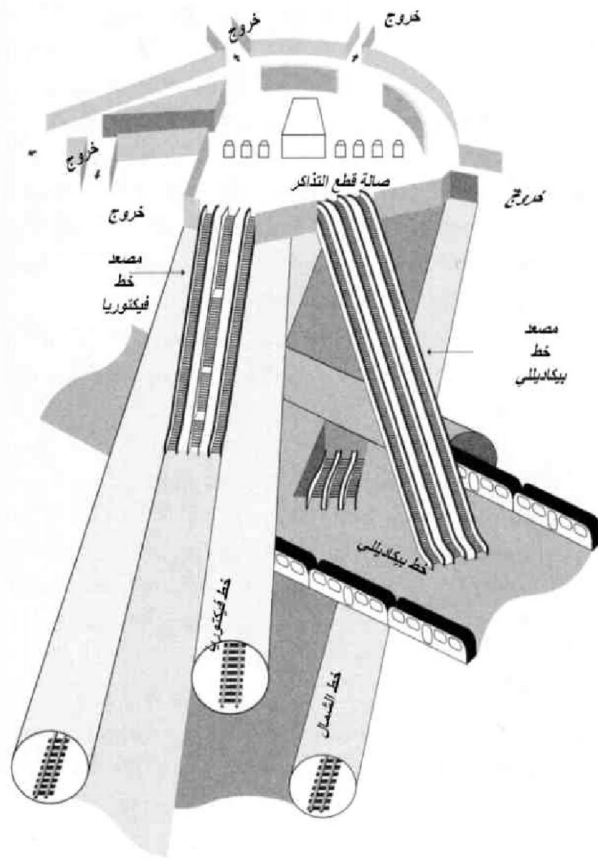
لقد كانت الهدنة في مستشفى رود آيلاند من جانب واحد. ولذلك، تداعت الأمور الروتينية التي كان من الممكن أن تمنع وقوع الحوادث في الأوقات الحاسمة، وخير مثال على هذا، عندما كان أحد الجراحين على وشك اتخاذ قرار متسرع، وحاولت إحدى الممرضات التدخل، وفتح الجراح الجانب الخاطئ من رأس الرجل الذي كان يبلغ من العمر ستة وثمانين عاماً.

ربما يقترح بعض الأشخاص أن الحل هو عقد هدنة أكثر توازناً، وأنه إذا كانت إدارة المستشفى قد قامت بعمل أفضل في توزيع السلطات، لربما نشأ توازن أفضل حالًا، واضطر طاقم التمريض والأطباء إلى الشعور بالاحترام المتبادل.

إن هذه بداية جيدة، ولكن - للأسف - هذا ليس كافياً. فإن خلق المؤسسات الناجحة ليس مسألة توازن للسلطات فحسب. فلكي تعمل أية مؤسسة، يجب على القادة تنمية العادات التي تعمل على تحقيق السلام الحقيقي والمتوازن، والتي ــ يا للمفارقة ــ تحدد الشخص المسئول بوضوح تام.

.3

لقد كان "فيليب بريكل" ــ موظف في هيئة مترو لندن، يبلغ من العمر ثلاثة وأربعين عاماً - داخل الصالة الرئيسية الكهفية في محطة مترو "كينجز كروس"، في إحدى أمسيات نوفمبر من عام 1987، عندما أوقفه أحد العملاء، أثناء تحصيله للتذاكر، وأخبره بأن هناك منديلًا محترقاً في قاع أحد المصاعد القريبة.

لقد كانت "كينجز كروس" إحدى أكبر محطات المترو في لندن، وأروعها، وأكثر ازدحاماً، ومتاهة بسبب المصاعد، والممرات، والأنفاق، التي كان بعضها يبلغ عمره قرناً من الزمان. وكانت مصاعد المحطة ـ على وجه خاص ـ مشهورة بحجمها وقدمها. فكان بعضها يذهب خمسة طوابق تحت الأرض، ومصنوعاً من ألواح خشبية وأسوار مطاطية، وهي المواد المستخدمة في البناء منذ عقود. وكان هناك أكثر من ربع مليون راكب يمرون عبر محطة "كينجز كروس" في كل يوم في ستة خطوط مختلفة للقطارات. وخلال ساعات الذروة المسائية، كانت صالة قطع التذاكر تموج بالبشر الذين يسرعون تحت سقف أعيد طلاؤه مرات عديدة لدرجة لا يستطيع معها أي شخص أن يتذكر درجة اللون الأصلي.

لقد قال الراكب إن المنديل المحترق كان في قاع أحد أطول المصاعد في المحطة، والذي يخدم خط بيكاديللي. فقام "بريكل" على الفور بترك مكانه، واستقل المصعد نزولًا إلى المحطة، ووجد منديلًا مشتعلًا واستطاع إطفاء النار بمساعدة مجلة ملفوفة، ثم عاد إلى موقعه.

لم يقم "بريكل" بمزيد من البحث والتفتيش، ولم يحاول معرفة سبب احتراق المنديل، أو التخمين بأنه ربما جاء من حريق أكبر في مكان آخر داخل المحطة. ولم يذكر الحادث لأي موظف آخر، ولم يتصل بقسم الإطفاء. فلقد كان هناك قسم منفصل للتعامل مع إجراءات السلامة من الحرائق، وكان ـ تمشياً مع القواعد الصارمة التي تحكم مترو الأنفاق ـ يعرف جيداً أنه من الأفضل له ألا يتخطى حدوده. علاوة على ذلك، فحتى لو **كان** "بريكل" قد بحث إمكانية حدوث حريق، فلن يعرف ما يتوجب عليه القيام به بالمعلومات التي عرفها، فلقد كان التسلسل القيادي المحدد بدقة في مترو الأنفاق يمنعه من الاتصال بقسم آخر دون

الحصول على تصريح مباشر من رئيسه. وكانت الأمور الروتينية في مترو الأنفاق ـ التي تنتقل من موظف إلى آخر ـ تخبره بأنه يجب عليه ألا يشير بصوت عال أبداً إلى أي شيء داخل المحطة، كأن يصرخ مشيراً إلى وجود "حريق"، خشية أن يصاب الركاب بالرعب. لقد كانت هذه هي الطريقة التي تسير بها الأمور.

لقد كان مترو الأنفاق يخضع لكتاب قواعد نظرية من نوع ما - لم يره أو يقرأه أحد – والذي لا يوجد، في الحقيقة، إلا في القواعد غير المكتوبة في حياة كل موظف. لعقود من الزمان، كانت إدارة مترو الأنفاق تتم بواسطة "البارونات الأربعة" - مديري الهندسة المدنية، والإشارات، والكهربية، والميكانيكية - وداخل كل قسم من أقسامهم، كان هناك الرؤساء والرؤساء الفرعيون، الذين كانوا جميعاً يحرصون على سلطاتهم بكل قوة. لقد كانت القطارات تسير في مواعيدها لأن التسعة عشر موظفاً جميعهم كانوا يتعاونون في نظام دقيق ينقل الركاب والقطارات من خلال عشرات أو - في بعض الأوقات - مئات العاملين طوال اليوم. ولكن هذا التعاون كان يعتمد على توازن السلطات بين كل قسم من الأقسام الأربعة وكل ما يضمه من مساعدين يعتمدون - هم أيضاً - على آلاف العادات التي يلتزم بها الموظفون. وكانت هذه العادات تخلق هدنة بين البارونات الأربعة ونوابهم. ومن هذه الهدنة ظهرت سياسات أخبرت "بريكل" بقاعدة تقول: البحث عن الحرائق ليس وظيفتك. لا تتخط حدودك.

وقد كتب أحد المحققين في وقت لاحق يقول: "حتى في أعلى المستويات، كان من المستبعد أن يتخطى أحد المديرين منطقة نفوذ مدير آخر. وهكذا، لم يكن المدير الهندسي يشغل نفسه فيما إذا كان طاقم التشغيل مدرباً بشكل كاف على إجراءات السلامة من الحريق وإخلاء المكان أم لا؛ لأنه كان يرى أنها أمور تتبع منطقة نفوذ إدارة العمليات".

ولذلك لم يقل "بريكل" شيئاً عن المنديل المحترق. وفي ظروف أخرى، ربما تكون هذه تفاصيل غير مهمة. وفي هذه الحالة، يكون المنديل تحذيراً شارداً ـ قليل من الوقود الذي هرب من حريق كبير مختبئ - يظهر درجة الخطورة التي ربما تحملها هدنة متوازنة مثالية، إذا لم تكن مصممة على نحو صحيح تماماً.

وبعد خمس عشرة دقيقة من عودة "بريكل" إلى مقصورته، لاحظ راكب آخر خيطاً من الدخان أثناء صعوده على مصعد خط بيكاديللي، وذكر ذلك لأحد الموظفين في المترو. وفي النهاية، تم الدفع بمفتش السلامة - "كريستوفر هايس" - من أجل التحقيق. وضغط راكب ثالث على زر توقف الطوارئ، وبدأ يصرخ في الركاب حتى يخرجوا من المصعد، عندما رأى دخاناً ووهجاً تحت سلالم المصعد. ورأى أحد رجال الشرطة دخاناً داخل النفق الطويل للمصعد، وفي منتصف المسافة لأسفل، بدأت ألسنة اللهب في التطاير إلى ما فوق السلالم.

ولكن رغم ذلك، لم يتصل مفتش السلامة - "هايس" - بإدارة لندن للإطفاء. لم ير "هايس" بنفسه أي دخان، وكانت هناك قاعدة أخرى غير مكتوبة لمترو الأنفاق تقول إنه يجب عدم الاتصال بإدارة مكافحة الحرائق إلا في حالات الضرورة القصوى. ورغم ذلك، أدرك رجل الشرطة الذي رأى الدخان، أنه يجب عليه الاتصال بالمركز الرئيسي. ولكن جهاز اللا سلكي الخاص به لم يعمل تحت الأرض، ولذلك صعد سلماً طويلاً حتى وصل إلى الخارج، واتصل برئيسه الذي قام في النهاية بإبلاغ إدارة الإطفاء. وفي الساعة 7:36 مساء - بعد اثنتين وعشرين دقيقة من التحذير الذي وصل إلى "بريكل" حول المنديل المحترق ـ تلقت إدارة الإطفاء

اتصالًا: "حريق صغير في محطة "كينجز كروس"". كان الركاب يتدافعون عبر رجل الشركة أثناء وقوفه في الخارج، وهو يتحدث في جهاز اللاسلكي. لقد كانوا يتسارعون إلى المحطة، وينزلون إلى الأنفاق، وهم يركزون على الوصول إلى منازلهم من أجل تناول العشاء.

وفي خلال دقائق، مات الكثير منهم.

في الساعة 7:36 مساء، قام أحد العمال في المترو بوضع حبل على مدخل مصعد خط "بيكاديللي"، وبدأ آخر في توجيه الناس إلى طريق آخر. كانت هناك قطارات أخرى تصل كل بضع دقائق. وكانت الأرصفة ــ التي يخرج إليها الركاب من عربات المترو ــ مزدحمة. وبدأ ما يشبه عنق الزجاجة في التكون أسفل السلالم المفتوحة.

أما "هايس" - مفتش السلامة - فقد ذهب إلى أحد الممرات التي تقود إلى غرفة الآلات الخاصة بمصعد خط "بيكاديللي". وفي الظلام، كانت هناك مجموعة من أجهزة التحكم في أنظمة مكافحة الحرائق برش المياه المصممة خصيصاً لمكافحة حرائق المصاعد. وكان قد تم تركيب هذه الأجهزة منذ سنوات، بعد وقوع حريق في محطة أخرى أدى إلى ظهور سلسلة من التقارير المفجعة حول مخاطر الحرائق المفاجئة. ولقد أشارت أكثر من عشرين دراسة وتحذيراً من أن مترو الأنفاق ليس مستعداً لمواجهة الحرائق، وأن طاقم العاملين بحاجة إلى التدريب على استخدام أجهزة مكافحة الحرائق برش المياه وطفايات الحرائق، التي كانت موضوعة على كل رصيف للقطارات. وقبل ذلك بسنتين، كتب مساعد نائب رئيس هيئة إطفاء لندن إلى مدير عمليات السكك الحديدية، يشكو من عادات السلامة والأمان لدى عمال مترو الأنفاق.

لقد كان الخطاب يقول: "إنني أشعر بالقلق الشديد، ولا يسعني سوى التنبيه بكل قوة على أنه...يجب إصدار تعليمات واضحة تقول إنه عند الشك في حدوث حريق، يجب الاتصال بإدارة مكافحة الحرائق دون أي تأخير أو إبطاء، فربما يساعد هذا على إنقاذ الأرواح".

رغم ذلك، فإن "هايس" - مفتش السلامة - لم ير هذا الخطاب قط، لأنه أُرسل إلى قسم آخر منفصل عن القسم الذي كان يعمل فيه، ولم تتم إعادة كتابة سياسات مترو الأنفاق بما يعكس هذا التحذير. لم يكن هناك أحد داخل محطة "كينجز كروس" يفهم كيفية استخدام أنظمة مكافحة الحرائق برش المياه الخاصة بالمصعد، ولم يكن هناك من حصل على إذن لاستخدام طفايات الحريق، لأن هناك قسماً آخر يتحكم بها. لقد نسي "هايس" وجود أنظمة مكافحة الحرائق برش المياه تماماً. لقد كانت الهدنة التي تحكم مترو الأنفاق تضمن معرفة كل شخص مكانه، ولكنها لم تكن تترك مجالًا كي يعرف المرء شيئاً خارج الأمور التي كلف بمعرفتها. ومر "هايس" على أجهزة التحكم في أنظمة مكافحة الحرائق برش المياه بسرعة، وألقى عليها نظرة خاطفة فحسب.

وعندما وصل إلى غرفة الآلات، شعر بحرارة شديدة. لقد أصبح الحريق كبيراً لدرجة أنه لا يمكن مقاومته. عاد "هايس" مسرعاً إلى الصالة الرئيسية. كان هناك طابور من الناس يقفون على آلات التذاكر، ومئات من الأشخاص الذين كانوا يدورون حول الغرفة، أو يمشون إلى الأرصفة، أو يغادرون المحطة. ووجد "هايس"

أحد رجال الشرطة.

قال لرجل الشرطة: "يجب أن نوقف القطارات، ونخرج الجميع من هنا. هناك حريق لا يمكن السيطرة عليه، وهو ينتشر في كل مكان".

وفي الساعة 7:42 مساء ـــ بعد حوالي نصف ساعة تقريباً من اكتشاف المنديل المحترق ـــ وصل أول رجل حريق إلى محطة "كينجز كروس". ومع دخوله صالة قطع التذاكر، رأى دخاناً أسود كثيفاً يبدأ في الزحف بطول السقف. لقد بدأ السور المطاطي لسلم المصعد في الاحتراق. ومع انتشار الرائحة النفاذة للمطاط المحترق، بدأ الركاب يشعرون بأن هناك شيئاً خاطئاً، وبدأوا في التحرك نحو أبواب الخروج، بينما كان رجال الإطفاء يخوضون وسط الزحام، وهم يقاومون الأمواج المندفعة من البشر.

وفي الأسفل، كان الحريق ينتشر. وكان المصعد ـــ في ذلك الوقت ـــ يحترق بأكمله، مما أدى إلى انبعاث غازات ساخنة للغاية ارتفعت إلى قمة الممر الذي يغلق المصعد؛ حيث علق في سقف النفق الذي كانت تغطيه حوالى عشرين طبقة من الطلاء القديم. قبل ذلك بسنوات قليلة، أشار مدير العمليات في مترو الأنفاق إلى أن هذا الطلاء ربما يسبب خطراً عند نشوب الحرائق، وأشار المدير إلى أنه ربما تجب إزالة الطبقات القديمة قبل وضع طبقة جديدة من الطلاء.

ورغم ذلك، لم تكن بروتوكولات الطلاء ضمن اختصاصاته. لقد كانت مسئولية الطلاء تقع على عاتق قسم الصيانة، الذي قدم رئيسه الشكر لزميله على توصيته هذه، وقال: "إذا أردت التدخل في شئون الأقسام الأخرى، فإن هذا المعروف سوف يعود إليك بسرعة".

فسحب مدير العمليات توصيته.

ومع تجمع الغازات الساخنة للغاية في سقف ممر المصعد، بدأت كل الطبقات القديمة للطلاء في امتصاص الحرارة. ومع قدوم كل قطار جديد، كان القطار يدفع عاصفة من الأكسجين إلى المحطة، مما كان يغذي الحريق، كأن هناك من ينفخ فيه كي يزداد اشتعالاً.

وفي الساعة 7:43 مساء وصل أحد القطارات، وخرج منه مندوب مبيعات يسمى "مارك سيلفر". ولقد أدرك على الفور أن هناك شيئاً خاطئاً. لقد كان الهواء ضبابيّاً، وكان الرصيف يعج بالناس، وكان الدخان يندفع بخفة حول المكان الذي يقف فيه، ويلتف حول عربات القطار أثناء وقوفها. دار "سيلفر" من أجل العودة إلى القطار، ولكن كانت الأبواب قد أوصدت. أخذ "سيلفر" يدق على النوافذ، ولكن كانت هناك سياسة غير رسمية لتجنب التأخير: حالما تغلق الأبواب، لا تُفتح مرة أخرى. وعلى طول الرصيف كان "سيلفر" وباقي الركاب يصيحون بالسائق من أجل فتح الأبواب. وفي ذلك الوقت، تغيرت الإشارة الضوئية إلى اللون الأخضر، وسار القطار مبتعداً. وقفزت إحدى السيدات على القضبان، وأخذت تعدو وراء القطار، بينما كان يتحرك نحو النفق، وهي تصرخ: "دعني أركب!".

سار "سيلفر" على طول الرصيف؛ حيث كان هناك أحد رجال الشرطة يوجه الجميع، بعيداً عن مصعد خط "بيكاديللي"، إلى سلم آخر. كان هناك زحام من الجماهير المذعورة التي تنتظر الصعود. لقد كان باستطاعتهم جميعاً شم رائحة الدخان، وكانوا يحتشدون معاً. لقد كان الدخان ساخناً ـــ من الحريق أو من ازدحام الناس - ولم يكن "سيلفر" متأكداً من ذلك. ووصل "سيلفر" في النهاية إلى أسفل مصعد تم إطفاؤه.

وبينما كان يصعد نحو صالة قطع التذاكر، كان يمكنه الشعور باحتراق رجليه بسبب الحرارة الآتية عبر حائط طوله خمس عشرة قدماً يفصله عن ممر خط "بيكاديللي". وقد قال فيما بعد: "لقد نظرت لأعلى، وكان هناك صوت يخرج من الجدران والسقف كالأزيز".

وفي الساعة 7:45 مساء، دفع قطار قادم بعاصفة كبيرة من الهواء في المحطة. ومع إمداد الحريق بالأكسجين، ارتفعت ألسنة اللهب في مصعد خط "بيكاديللي". ووصلت الغازات الساخنة - التي تمتد عبر سقف الممر، وتغذيها النيران المستعرة بالأسفل وأزيز الطلاء بالأعلى - إلى درجة حرارة الاحتراق، التي تعرف باسم "نقطة اللهيب الساطع". وفي تلك اللحظة، اشتعل كل شيء داخل الممر ـ الطلاء، وسلالم المصعد الخشبية، وكل وقود آخر متاح - في انفجار ناري. ولقد عملت قوة الرماد المشتعل مثل البارود في قاعدة ماسورة البندقية. فبدأ في دفع النيران لأعلى نحو الممر الطويل، وامتص المزيد من الحرارة واكتسب المزيد من القوة حتى تمددت ألسنة اللهب خارج النفق، ووصلت إلى صالة قطع التذاكر، واشتعلت النار في المعادن، والبشر، وكل شيء حولها. ووصلت درجة الحرارة داخل الصالة إلى 150 درجة في نصف ثانية. وقد قال شرطي ـ كان يستقل أحد المصاعد الجانبية ـ للمحققين فيما بعد إنه رأى "نافورة من النيران التي انطلقت لأعلى، ثم تجمعت في شكل كرة من نوع ما". وكان هناك ما يقرب من خمسين شخصاً داخل الصالة في ذلك الوقت.

فوق الأرض ـ في الشارع ـ شعر أحد المارة بانفجار ساخن ينطلق من أحد مخارج المترو، ورأى أحد الركاب يخرج مترنحاً، وجرى لمساعدته. قال المنقذ: "لقد توجهت بيدي اليمنى كي أمسك بيده اليمنى، وعندما لمسته أمكنني الشعور بأنه ساخن للغاية، وانفصل بعض من جلده في يدي". ولقد أخبر شرطي - كان في طريقه لدخول صالة قطع التذاكر أثناء وقوع الانفجار - الصحفيين فيما بعد، من فوق سرير المستشفى قائلًا: "هناك كرة نارية أصابتني في وجهي، وأطاحت بي أرضاً، وأمسكت النيران بيدي. لقد كانتا تذوبان تماماً".

لقد كان هذا الشرطي أحد آخر الأشخاص الذين خرجوا على قيد الحياة من الصالة.

وبعد وقت قصير من وقوع الانفجار، وصلت عشرات من عربات الإطفاء. ولكن لأن قواعد إدارة الإطفاء كانت تعلمهم أن يوصلوا خراطيم المياه بصنابير على مستوى الشارع، بدلًا من تلك التي وضعتها هيئة مترو الأنفاق داخل المحطة، وبسبب عدم امتلاك أحد من موظفي المترو مخططات تظهر تصميم المحطة ـ حيث إن كل الخطط كانت موضوعة داخل مكتب مغلق ولم يكن هناك أحد من موظفي بيع التذاكر أو مديري المحطة يحتفظ بالمفاتيح ـ فقد تطلب الأمر ساعات من أجل إطفاء النيران.

وعندما تم إطفاء النيران في النهاية في الساعة 1:46 صباحاً - ست ساعات بعد ملاحظة المنديل المحترق ـ كانت الخسائر وفاة واحد وثلاثين شخصاً، وإصابة عشرات آخرين.

سأل مدرس للموسيقى، يبلغ عشرين عاماً، في اليوم التالي من فوق سرير المستشفى: "لماذا أرسلوني إلى النيران مباشرة؟ لقد كان بإمكاني رؤيتهم وهم يحترقون. لقد كان بإمكانى سماعهم وهم يصرخون. لماذا لم يتول شخص ما المسئولية؟".

من أجل الإجابة عن هذه الأسئلة، عليك أن تتأمل عدداً من الهدنات التي كانت هيئة مترو لندن تعتمد عليها في العمل:

لقد تم التنبيه على موظفي قطع التذاكر بأن اختصاصهم ينحصر في بيع التذاكر فحسب، ولذلك إذا رأى أحد منديلًا مشتعلًا، فإنه لا يحذر أي شخص، خشية أن يتخطى حدوده.

لم يتم تدريب موظفي المحطة على كيفية استخدام أنظمة مكافحة الحرائق برش المياه أو طفايات الحريق، لأن هذه المعدات كانت تخضع لإشراف قسم آخر.

لم ير مفتش السلامة في المحطة قط الخطاب الوارد من إدارة مكافحة الحرائق بلندن، والذي كان يحذر من مخاطر الحريق، لأنه أرسل إلى مدير العمليات، ولم يكن مسموحاً بتبادل لمثل هذه النوعية من المعلومات بين الأقسام.

وكانت التعليمات التي يتلقاها الموظفون تفرض عليهم الاتصال بإدارة إطفاء الحرائق كحل أخير، خشية نشر الذعر بين الركاب دون دا ع.

وكانت إدارة الإطفاء تصر على استخدام صنابير المياه الخاصة بها على مستوى الشارع، وتتجاهل المواسير الموجودة في صالة قطع التذاكر التي يمكنها توفير المياه، لأن رجال الإطفاء كان يتلقون أوامر بعدم استخدام المعدات التي تضعها الوكالات الأخرى.

ومن ناحية أخرى، كانت كل قاعدة ــ من هذه القواعد غير الرسمية ــ تحمل قدراً من المنطقية. على سبيل المثال، ظهرت العادات التي تساعد على تركيز موظفي بيع التذاكر على البيع بدلًا من القيام بأي شيء آخر ــ بما في ذلك مراقبة أية علامات تحذر من وقوع الحرائق ــ لأن مترو الأنفاق كان يعاني مشكلات نقص العاملين في أماكن بيع التذاكر. وكان البائعون يتركون أماكنهم من أجل التقاط القمامة، أو إرشاد أحد الركاب إلى قطاره، ونتيجة لذلك، كانت تتكون طوابير طويلة. ولذلك تلقى بائعو التذاكر أوامر بالبقاء في مقصوراتهم، وبيع التذاكر، وعدم الانشغال بأي شيء آخر. ونجح الأمر. واختفت الطوابير. وإذا رأى أحد البائعين شيئاً خاطئاً خارج مقصورته - أي خارج نطاق مسئوليته - كان يهتم بعمله فحسب.

وماذا عن عادة رجال الإطفاء التي تمثلت في الاصرار على استخدام معداتهم الخاصة دون غيرها؟ لقد كان هذا بسبب حادث وقع قبل ذلك بعشر سنوات، عندما اندلع حريق في محطة أخرى، وأضا ع رجال الإطفاء دقائق ثمينة عند محاولة تثبيت خراطيمهم في مواسير غير مألوفة. ولذلك، قرر الجميع ــ فيما بعد ــ أن الأفضل أن يلتزموا بالعمل مع الأشياء التي يعرفونها.

بمعنى آخر، لم يكن أي من هذه الأمور الروتينية تعسفيّاً. لقد كان كل واحد منها مصمماً لسبب ما، فمترو الأنفاق كان ضخماً ومعقداً للغاية، لدرجة أنه لا يمكن أن يعمل بشكل سلس إلا إذا كانت الهدنة تتعامل بطريقة ناجحة مع العقبات المحتملة. وعلى خلاف مستشفى رود آيلاند، كانت كل هدنة تخلق توازناً حقيقيّاً في السلطات. ولم يكن هناك قسم بعينه يسيطر على مجريات الأمور تماماً.

ومع ذلك، مات واحد وثلاثون شخصاً.

لقد كانت كل الأمور الروتينية وأشكال الهدنة في مترو لندن تبدو منطقية، إلى أن اندلع الحريق. وفي هذا الوقت، ظهرت حقيقة مخيفة: ليس هناك شخص، أو قسم، أو "بارون"، يتحمل المسئولية المطلقة عن سلامة الركاب.

في بعض الأحيان، يجب أن **تطغى** إحدى الأولويات ـــ أو أحد الأقسام، أو أحد الأشخاص، أو أحد الأهداف ـــ على كل شيء آخر، رغم أنها ربما لا تحظى بالشعبية، أو ربما تهدد توازن السلطات الذي يحفظ سير القطارات في مواعيدها المحددة. وفي بعض الأحيان، ربما تتسبب هدنة معينة في مخاطر تتجاوز فوائد أي سلام.

بالطبع هناك تناقض في هذه الملاحظة. كيف يمكن لمؤسسة أن تطبق عادات تعمل على توازن السلطات، وفي الوقت نفسه، تختار شخصاً أو هدفاً يرتفع فوق كل شيء آخر؟ كيف تتشارك الممرضات والأطباء السلطة، مع التوضيح المستمر لشخصية من يتحمل المسئولية؟ كيف يتجنب نظام مترو الأنفاق الخوض في معارك النفوذ، مع التأكد من أن السلامة تحتل الأولوية دائماً، حتى لو كان هذا يعني إعادة تحديد خطوط السلطة؟

إن الإجابة تكمن في الاستفادة من الفرصة ذاتها التي واجهت "توني دونجي" عندما تولى مسئولية فريق البوكز، وواجهت "بول أونيل" عندما أصبح الرئيس التنفيذي لشركة "ألكوا" المتعثرة. إنها الفرصة نفسها التي استغلها "هوارد شولتز" عندما عاد إلى شركة "ستاربكس" العاجزة في عام 2007. كل هؤلاء القادة استغلوا الإمكانيات التي صنعتها الأزمات. فخلال الأوقات المضطربة، تصبح العادات المؤسسية مرنة بدرجة تكفي لتحديد المسئوليات، وإيجاد توازن أفضل للسلطات. في الحقيقة، تقدم الأزمات فرصاً قيمة للغاية، لدرجة أنه في بعض الأحيان يستحق الأمر إثارة الإحساس بكارثة وشيكة، بدلًا من تهدئة الأمور.

.4

بعد أربعة أشهر من وفاة الرجل العجوز الذي أجريت له العملية الجراحية الفاشلة في مستشفى رود آيلاند، ارتكب جراح آخر في المستشفى خطأ مشابهاً؛ حيث أجرى عملية جراحية على الجانب الخاطئ من رأس مريض آخر، فقامت الإدارة الصحية في الولاية بتأنيب المستشفى، وقررت تغريمه 50000 دولار أمريكي. وبعد ذلك بثمانية عشر شهراً، أجرى جراح آخر عملية على الجانب الخاطئ من فم طفل أثناء عملية للفلح الحنكي. وبعد مرور خمسة أشهر على ذلك، أجرى جراح آخر عملية على الإصبع الخاطئ. وبعد ذلك بعشرة أشهر، تُرك قطاع المثقاب داخل رأس أحد المرضى. وبسبب هذه المخالفات، تكلف المستشفى 450000 دولار أمريكي.

إن مستشفى رود آيلاند ليس المؤسسة الطبية التي تقع فيها مثل هذه الحوادث، بالطبع، ولكنه كان سيئ الحظ بالفعل لدرجة أنه أصبح المثال الحي لمثل هذه الأخطاء. فأنشأت المحطات التليفزيونية معسكرات خارج المستشفى، وانضمت إليها وسائل الإعلام المحلية أيضاً. وقد صرح نائب رئيس مؤسسة اعتماد المستشفيات الوطنية لمراسل وكالة أنباء أسوشيتد بريس قائلًا: "إن المشكلة ليست في طريقها للحل" وأعلنت السلطات الطبية في الولاية أن مستشفى رود آيلاند مؤسسة تشيع فيها الفوضى.

وقد أخبرتني إحدى الممرضات قائلة: "لقد كان الأمر يشبه العمل في منطقة حربية. فكان هناك مراسلون تليفزيونيون يتربصون بالأطباء أثناء ذهابهم إلى سياراتهم. وطلب منى صبي صغير التأكد من أن الطبيب لن يقطع ذراعه عن طريق الخطأ أثناء العملية الجراحية. لقد كان يبدو أن كل شيء أصبح خارج نطاق السيطرة".

ومع تكدس النقاد ووسائل الإعلام، ظهر الإحساس بالأزمة داخل المستشفى. وبدأ بعض المسئولين في الشعور بالقلق حيال أن يفقد المستشفى اعتماده. وهناك آخرون اتخذوا مواقف دفاعية، وهاجموا المحطات التليفزيونية بسبب اختيارهم. وقد أخبرني أحد الأطباء قائلًا: "لقد كنت أنوي ارتداء زر مكتوب عليه "كبش الفداء"، ولكن زوجتي قالت إن هذه فكرة سيئة".

ثم تحدثت الطبيبة "ماري ريتش كوبر" - التي تولت منصب الرئيس التنفيذي للجودة قبل أسابيع قليلة من وفاة الرجل العجوز - بكل صراحة، في اجتماعات المسئولين وطاقم العمل في المستشفى، قالت "كوبر" إنهم كانوا ينظرون إلى الموقف بطريقة خاطئة تماماً.

وأشارت "كوبر" إلى أن كل هذه الانتقادات ليست بالشيء السيئ. فلقد حصل المستشفى ــ في الحقيقة - على فرصة حصل عليها عدد قليل من المؤسسات.

وقد صرحت لي الطبيبة "كوبر" قائلة: "لقد كنت أرى هذا الأمر على أنه مجرد بداية. فهناك تاريخ طويل من المستشفيات التي كانت تحاول علاج هذه المشكلات وفشلت. وفي بعض الأوقات يحتاج الناس إلى صدمة، وكل الدعاية السيئة كانت صدمة **حقيقية**. ولقد منحنا هذا الأمر فرصة لإعادة النظر في كل شيء".

قام مستشفى رود آيلاند بإغلاق كل وحدات العمليات الجراحية الاختيارية ليوم كامل ــ وهي تكلفة ضخمة للغاية ــ وأخضع طاقم العمل بأكمله لبرنامج تدريبي مكثف يؤكد على أهمية العمل الجماعي، وتفويض الممرضات والطاقم الطبي. واستقال رئيس قسم العمليات الجراحية العصبية، وتم اختيار قائد جديد. ودعى المستشفى "مركز تحويل الرعاية الصحية" - وهو اتحاد يضم مؤسسات طبية رائدة - من أجل المساعدة على إعادة تصميم إجراءات السلامة الجراحية. وركب المسئولون كاميرات في العمليات الجراحية من أجل التأكد من حدوث فترات الاستراحة القصيرة، وإصدار قوائم فحص لكل عملية جراحية. وأصبح هناك نظام حاسوبي يسمح لأي موظف في المستشفى ــ دون أن يذكر اسمه ــ بأن يبلغ عن أية مشكلة صحية تهدد صحة المرضى.

لقد تم اقتراح بعض هذه المبادرات في مستشفى رود آيلاند في السنوات السابقة، ولكنها كانت دائماً ما تتعرض للرفض. فلم يكن الأطباء والممرضات يرغبون في وجود أشخاص يسجلون عملياتهم الجراحية، أو أن تقوم المستشفيات الأخرى بإخبارهم بالطريقة التي ينبغي أن يؤدوا بها وظائفهم.

ولكن حالما سيطر على مستشفى رود آيلاند الإحساس بالأزمة، أصبح الجميع أكثر انفتاحاً على التغيير.

وهناك مستشفيات أخرى قامت بتغييرات مشابهة في أعقاب وقوع أخطاء، وقللت من معدل الأخطاء، الذي كان يبدو ــ قبل ذلك بسنوات قليلة ــ شيئاً ضد التحسين. وعلى غرار مستشفى رود آيلاند، فقد اكتشفت هذه المؤسسات أن الإصلاح عادة ما يكون ممكناً فقط عندما يترسخ الإحساس بالأزمة. على سبيل المثال، مر مركز "بيث ديكونيس الطبي" - أحد المستشفيات التعليمية التابعة لجماعة هارفارد ــ بموجة من الأخطاء

والمعارك الداخلية في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، والتي تسربت إلى المقالات الصحفية، ومعارك الصراخ القبيحة بين الممرضات والمسئولين في الاجتماعات العامة. وكان هناك حديث دائر بين بعض المسئولين في الولاية عن إجبار المستشفى على غلق الأقسام إلى أن يمكنها إثبات أن الأخطاء ستتوقف. ثم اجتمع المستشفى ـ الذى كان يتعرض للهجوم ـ حول حلول لتغيير ثقافته. وكان جزء من الحل يكمن في "جولات السلامة"، التي تحدث كل ثلاثة شهور، ويناقش فيها طبيب بارز عملية جراحية أو تشخيصاً معيناً، ويصف بالتفصيل الممل، إخفاقاً كاد أن يحدث أو خطأ كاد أن يقع، أمام جمهور من المئات من أقرانه.

يقول الطبيب "دونالد مورمانو" ـ الذي كان مساعد رئيس قسم الجراحة في "مركز بيت ديكونيس الطبي" ـ حتى وقت قريب: "إنه أمر محرج للغاية أن يعترف المرء بأي خطأ على الملأ. منذ عشرين عاماً، لم يكن الأطباء ليقوموا بهذا. ولكن هناك إحساساً حقيقيّاً بالذعر انتشر عبر المستشفيات في الوقت الحالي، وحتى أفضل الجراحين أصبحوا أكثر استعداداً للتحدث حول مدى قربهم من ارتكاب خطأ كبير. إن ثقافة العلاج تتغير".

إن القادة الجيدين يستغلون الأزمات من أجل إعادة تشكيل العادات المؤسسية. على سبيل المثال، حاول مسئولو وكالة الفضاء الأمريكية – "ناسا" - على مدار سنوات تحسين عادات السلامة في الوكالة، ولكن هذه الجهود باءت بالفشل، إلى أن انفجر مكوك الفضاء **"تشالنجر"** في عام 1986. في أعقاب هذه المأساة، كانت الوكالة قادرة على إصلاح طريقة تطبيقها لمعايير الجودة. كما قضى طيارو الخطوط الجوية أيضاً سنوات في محاولات إقناع مصانع الطائرات ووحدات التحكم في الحركة الجوية بإعادة تصميم مقصورة الطيار، وكيفية الاتصال بوحدات التحكم في الحركة الجوية. ثم وقع خطأ على مدرج الطائرات في الجزيرة الإسبانية، تينيريفي، في عام 1977 مما تسبب في مقتل 583 شخصاً، وفي خلال خمس سنوات، تم إصلاح تصميم مقصورة الطيار، وإجراءات مدرج الطائرات، والأمور الروتينية للاتصال بوحدات التحكم في الحركة الجوية.

في الحقيقة، تمثل الأزمات فرصاً قيمة، لدرجة أن القادة الحكماء يطيلون أمد الإحساس بحالة الطوارئ عمداً. وهذا ما حدث بالضبط بعد حريق محطة "كينجز كروس". فبعد خمسة أيام من الحريق، قام وزير الدولة البريطاني بتعيين محقق خاص –

هو "ديسموند فينيل" - من أجل دراسة الحادث. بدأ "فينيل" عن طريق إجراء المقابلات مع قادة مترو الأنفاق، وسرعان ما اكتشف أن الجميع كانوا يعرفون – منذ سنوات ـ أن إجراءات السلامة من الحرائق تمثل مشكلة خطيرة، ورغم ذلك، لم يتغير شيء. فقد اقترح بعض المسئولين نظماً وظيفية هرمية جديدة توضح المسئولية عن الوقاية من الحرائق. بينما اقترح آخرون منح مديري المحطات مزيداً من السلطات، بحيث يمكنهم رأب الصدع بين الانقسامات الإدارية. ولم يتم تنفيذ أي من هذه الإصلاحات.

وعندما بدأ "فينيل" في اقتراح تغييرات من عنده، رأى العقبات ذاتها - رؤساء الأقسام يرفضون تحمل المسئولية، أو إضعافه بالتهديدات الهامسة لمرءوسيهم - تبدأ في الظهور.

ولذلك، قرر "فينيل" أن يحول تحقيقه إلى سيرك إعلامي.

فدعا إلى جلسات استماع عامة. ولقد استغرقت هذه الجلسات واحداً وتسعين يوماً، وكشفت عن مؤسسة تجاهلت العديد من التحذيرات بوجود مخاطر. وألمح "فينيل" للمراسلين الصحفيين إلى أن الركاب كانوا يتعرضون لخطر داهم كلما استقلوا مترو الأنفاق. واستدعى عشرات من الشهود الذين وصفوا المؤسسة بأنها تهتم بمعارك النفوذ أكثر من سلامة الركاب. وكان تقريره النهائي قاسياً، وقد صدر بعد عام تقريباً من وقوع الحريق، وكان عبارة عن عريضة اتهام مكونة من 250 صفحة لمترو الأنفاق، تصور مؤسسة تتعثر في السخافات البيروقراطية. كتب "فينيل" يقول: "رغم أن التقرير بدأ كتحقيق في أحداث ليلة واحدة، فإن مجاله اتسع ليفحص نظاماً كاملًا". واختتم "فينيل" تقريره بصفحات وصفحات من النقد اللاذع والتوصيات التي كانت تشير بشكل أساسي إلى أجزاء كثيرة من المؤسسة التي أصابها العجز أو الفساد.

وكانت الاستجابة فورية وساحقة. حيث قام الركاب بالتظاهر حول مكاتب مترو الأنفاق. وتمت إقالة قيادات المؤسسة. وتم إقرار عدد كبير من القوانين، وتم تجديد ثقافة مترو الأنفاق. وفي الوقت الحالي، يوجد في كل محطة مدير تتمثل مسئوليته الأولى في سلامة الركاب. كما يلتزم كل موظف بالإبلاغ عن أصغر إشارة تدل على الخطر. وما زالت كل القطارات تنتظم في مواعيدها. ولكن عادات مترو الأنفاق وأشكال الهدنة تغيرت بما يكفي لتوضيح شخصية المسئول النهائي عن الوقاية من الحرائق. علاوة على ذلك، أعطى كل الموظفين صلاحية التصرف، بغض النظر عن المسئول الذي سيتخطونه.

ومن الممكن أن تحدث هذه الأنواع نفسها من التغييرات في أية شركة تسببت فيها العادات المؤسسية ــ بسبب الطيش أو التجاهل ــ في ظهور أنواع سامة من الهدنة. إن الشركة التي تحمل عادات مختلفة لا يمكن أن تتغير ببساطة لأن القائد أمر بذلك. وفي الواقع، فإن المديرين التنفيذيين يبحثون عن لحظات الأزمات ــ أو يخلقون مفهوم الأزمة ــ وينمون الإحساس بأن **شيئاً ما يجب أن يتغير**، إلى أن يصبح كل شخص مستعدّاً لإصلاح الأنماط التي يعيشونها في كل يوم.

قال "رام إيمانويل" - في مؤتمر للرؤساء التنفيذيين في أعقاب الانهيار المالي العالمي في عام 2008، بعد فترة وجيزة من تعيين الرئيس "أوباما" إياه رئيساً لهيئة موظفي البيت الأبيض: "إنكم لن تريدوا أبداً أن تذهب أزمة خطيرة دون الاستفادة منها. فهذه الأزمة تقدم فرصة لنا لكي يمكننا القيام بأشياء لم نستطع القيام بها من قبل". وسرعان ما أقنعت إدارة "أوباما" الكونجرس - الذي كان متردداً في السابق - بالموافقة على خطة الرئيس التحفيزية ذات الـ 787 بليون دولار أمريكي. كما وافق الكونجرس الأمريكي على القانون الذي اقترحه الرئيس "أوباما" لإصلاح الرعاية الصحية، ووافق على إعادة صياغة قوانين حماية المستهلك، وصدق على عشرات من القوانين الأخرى، من توسيع نطاق التأمين الصحي على الأطفال إلى منح النساء فرصاً جديدة لرفع دعاوى قضائية ضد التمييز في الأجور.

لقد كان أحد أكبر الإصلاحات في السياسات منذ إصلاحات "جريت سوسايتي" – (مجموعة من البرامج الداخلية التي أعلنها الرئيس الأمريكى "ليندون جونسون" في ستينيات القرن الماضي شملت التعليم، والنقل، وتشريعات الحقوق المدنية، وزيادة الإنفاق العام لمساعدة الفقراء، وبرامج الرعاية الصحية والمعونة الطبية، والتشريعات التربوية)، وبرنامج "نيو ديل" - (مجموعة من البرامج الاقتصادية التي وضعها الرئيس

الأمريكي "فرانكلين روزفلت" لمعالجة أزمة الكساد الكبير التي أصابت الولايات المتحدة الأمريكية في ثلاثينيات القرن الماضي، حيث نصت سياسة البرنامج على وضع حلول للأزمة المصرفية عام 1933 وإعادة فتح البنوك السليمة، وإصدار قوانين عامي 1933 و1935 تمنع البنوك من التعامل بالأسهم والسندات، وكذلك إنشاء مؤسسات لرعاية ضحايا الأزمة من العاطلين، بالإضافة إلى إصدار قوانين تحقق الاستقرار في قطاع الزراعة وإصدار قانون الإصلاح الصناعي عام 1933، وتصحيح استخدام الأوراق المالية من خلال إنشاء لجنة تبادل الأوراق المالية عام 1934) ـ ولقد حدثت لأن واضعي التشريعات رأوا الفرصة سانحة في أعقاب الأزمة المالية.

ولقد حدث شيء مشابه في مستشفى رود آيلاند في أعقاب وفاة الرجل العجوز ذي الستة والثمانين عاماً والأخطاء الجراحية الأخرى. ومنذ تم تنفيذ إجراءات السلامة الجديدة في المستشفى بشكل كامل في عام 2009، لم تقع أية أخطاء في المكان أثناء العمليات الجراحية. ولقد فاز المستشفى مؤخراً بجائزة "بيكون أوورد"، وهي أرقى تقدير للتمريض في الرعاية المركزة، كما حصل على التكريم من الكلية الأمريكية للجراحين، بسبب مستوى جودة رعاية مرضى السرطان.

والأهم من ذلك ـ كما يقول المرضات والأطباء الذين يعملون هناك ـ هو أن مستشفى رود آيلاند أصبح يبدو مكاناً مختلفاً تماماً.

وفي عام 2010، دخلت ممرضة شابة - تدعى "أليسون وورد" - غرفة العمليات للمساعدة في عملية جراحية عادية، وكانت قد بدأت العمل في غرف العمليات قبل ذلك بعام، وكانت أصغر الحاضرين في الغرفة سناً وخبرة. وقبل أن تبدأ العملية الجراحية، التف فريق العملية الجراحية بكامله حول المريض الغائب عن الوعي في استراحة قصيرة. قرأ الجراح ملف المريض، الذي كان موضوعاً على الحائط، ويذكر تفاصيل كل خطوة في العملية.

وقال الجراح قبل أن يلتقط المشرط: "حسناً، هناك شيء أخير. هل لدى أي واحد منكم أية مخاوف قبل أن نبدأ؟".

كان هذا الجراح قد أجرى مئات من العمليات الجراحية، وكان مكتبه يمتلئ بالدرجات العلمية والجوائز.

قالت "وورد" - التي كانت تبلغ حينها سبعة وعشرين عاماً: "دكتور، إنني أريد أن أذكر الجميع بأنه يجب علينا جميعاً أن نتوقف مؤقتاً قبل القيام بالإجراء الأول والإجراء الثاني. إنك لم تذكر هذا، وأردت أن أتأكد من أن الجميع يتذكره".

لقد كان هذا من نوعية التعليقات التي كانت ـ منذ سنوات قليلة ـ ربما تتسبب في توبيخها، أو إنهاء مسيرتها المهنية.

فقال الجراح: "شكراً لإضافة هذا. سوف أتذكره في المرة التالية".

ثم قال: "حسناً، هيا بنا نبدأ".

وقد صرحت لي "وورد" قائلة: "إنني أعلم أن هذا المستشفى مر ببعض الأوقات العصيبة، ولكن أصبحت هناك أجواء تعاونية في الوقت الحالي بالفعل؛ حيث يعتمد تدريبنا على نماذج الأدوار ـ فقافلة المستشفى بكاملها تركز على العمل الجماعي. إنني أشعر بأنني أستطيع أن أقول أي شيء في أي وقت. إنه مكان

مدهش للعمل حقّاً".

** التقرير الوارد في هذا الفصل يعتمد على مقابلات مع العديد من الأشخاص الذين يعملون في مستشفى رود آيلاند، والذين تورطوا في هذه الحادثة، وقدم بعضهم روايات مختلفة للأحداث. للاطلاع على تفاصيل ردود ممثلي المستشفى، والجراح المتورط في هذه الحادثة، يرجى الاطلاع على الحواشي.

٧

الفصل السابع

كيف تعرف "تارجيت" ما تريده قبل أن تعرفه أنت؟
عندما تتوقع الشركات العادات (وتتلاعب بها)

1.

كان "أندرو بول" قد بدأ العمل خبيراً للبيانات في شركة "تارجيت" الأمريكية للبيع المخفض بالتجزئة، عندما توقف عدد قليل من زملائه من قسم التسويق عند مكتبه في أحد الأيام، وطرحوا عليه السؤال الذي ولد "بول" ليجيب عنه:

"هل يستطيع حاسبك الآلي أن يعرف العميلات الحوامل، حتى لو كن لا يردن أن نعرف؟".

لقد كان "بول" خبيراً إحصائيّاً. لقد كانت حياته بكاملها تدور حول استخدام البيانات من أجل فهم الناس. لقد نشأ في مدينة صغيرة في شمال داكوتا، وبينما كان أصدقاؤه يحضرون حلقات مؤسسة 4 ــ إتش ــ (مؤسسة للشباب في الولايات المتحدة الأمريكية، تهدف إلى تطوير المواطنة، والقيادة، والمسئولية، والمهارات الحياتية للشباب، عن طريق التعلم التجريبي، وأسلوب التطوير الإيجابي للشباب) - أو يبنون نموذجاً للصواريخ، كان "بول" يلعب بالحاسب الآلي. وبعد الكلية، حصل على درجة البكالوريس في الإحصاء، ثم في الاقتصاد، وبينما توجه معظم زملائه في الدراسة، في برنامج الاقتصاد بجامعة ميسوري إلى شركات التأمين أو الأجهزة البيروقراطية الحكومية، سار "بول" في طريق مختلف. وأصبح مهووساً بالطرق التي يستخدمها علماء الاقتصاد لتحليل الأنماط من أجل شرح السلوكيات البشرية. وفي الحقيقة، حاول "بول" أن يجرب نفسه في عدد قليل من التجارب غير الرسمية، فقام ذات مرة بإقامة حفلة، واستفتى الجميع حول نكاتهم المفضلة، وحاول أن يوجد نموذجاً حسابيّاً للملاحظة الذكية المثالية. وسعى إلى حساب كمية الشراب المطلوبة لإثارة الثقة اللازمة من أجل التحدث مع النساء في الحفلات بالضبط، ولكن ليس بالقدر الذي يجعل منه شخصاً أحمق. (ولم تثبت قط صحة هذه الدراسة بالذات).

ولكنه كان يعرف أن هذه التجارب مثل لعب الأطفال، مقارنة بالطريقة التي كانت تستخدم بها المؤسسات الأمريكية البيانات من أجل دراسة حياة الناس. وكان "بول" يريد دخول هذا المجال. لذلك، عندما سمع عن

أن شركة "هولمارك" - شركة بطاقات التهنئة - تتطلع إلى توظيف إحصائيين في مدينة كانساس، قدم طلباً للعمل، وسرعان ما قضى أياماً في تمشيط بيانات المبيعات لكي يحدد ما إذا كانت صور دبب الباندا أم الفيل هي التي تبيع الكثير من بطاقات أعياد الميلاد، وما إذا كانت هدايا "What Happens at Grandma's Stays at Grandma's" أكثر إثارة للمتعة باللون الأحمر أم الأزرق. لقد كانت هذه هي البيئة المثالية له.

بعد ذلك بست سنوات، في عام 2002، عندما علم "بول" أن شركة "تارجيت" تبحث عن عدد من الأشخاص يستطيعون القيام بعمليات معقدة، سارع بالذهاب إلى هناك. وكان يعرف أن هذه الشركة تختلف في الحجم والأهمية تماماً، عندما يتعلق الأمر بجمع البيانات، ففي كل عام، يأتى ملايين المتسوقين إلى متاجر "تارجيت"، التي تبلغ 1147 متجراً، ويقدمون كميات هائلة من المعلومات حول أنفسهم. ومعظمهم لا يعرفون؛ لأنهم يقومون بذلك، فقد كانوا يستخدمون بطاقات التخفيض للعملاء، أو يستبدلون الكوبونات التي يتلقونها في البريد، أو يستخدمون بطاقاتهم الائتمانية، غير مدركين أن شركة "تارجيت" تستطيع وقتها أن تربط مشترياتهم بملف يوضح الخصائص السكانية الفردية.

بالنسبة للإحصائيين، فإن هذه البيانات تعد نافذة سحرية للنظر على تفضيلات العملاء. كانت شركة "تارجيت" تبيع كل شيء من مواد البقالة، والملابس، وأثاث الحدائق، وعن طريق متابعة عادات الشراء لدى الناس عن كثب، كان محللو الشركة يستطيعون أن يتوقعوا ما يحدث في منازلهم. مثلًا، عندما يشتري شخص ما مناشف، وملاءات، وأدوات مائدة فضية، ومقالى، ووجبات عشاء مجمدة، فربما يرجع هذا إلى أنه اشترى بيتاً جديداً - أو أنه حصل على الطلاق. وعندما تكون هناك عربة مليئة بعلب رش للحشرات، وملابس داخلية للأطفال، ومصباح يدوي، والكثير من البطاريات، ومجلة Real Simple، وزجاجة من المشروب المفضل، فإن هذا يعني أن هناك معسكراً صيفيّاً في الجوار، وأن الأم لا تطيق الانتظار.

لقد أتاح العمل في شركة "تارجيت" لـ "بول" فرصة لدراسة أكثر المخلوقات تعقيداً - المتسوق الأمريكي - في بيئته الطبيعية. لقد كانت وظيفته تتمثل في بناء نماذج حسابية يمكنها المرور عبر البيانات، وتحديد أي المنازل تحتوي على أطفال، وأيها يضم عزاباً مخلصين؛ وأي المتسوقين يحبون الخروج وأيهم يهتم بتناول الحلوى المثلجة وقراءة القصص الرومانسية لدرجة أكبر. وكان اختصاص "بول" أن يصبح قارئاً حسابيّاً للعقل؛ حيث يقوم بتفسير عادات المتسوقين لكي يقنعهم بإنفاق المزيد.

ثم - في ظهيرة أحد الأيام - وقف بعض من زملاء "بول" في العمل من قسم التسويق بجوار مكتبه. وقالوا إنهم يحاولون معرفة العميلات الحوامل في شركة "تارجيت" اعتماداً على أنماطهن الشرائية، فالنساء الحوامل والآباء والأمهات الجدد هم كلمة السر في عالم البيع بالتجزئة. فليست هناك مجموعة في الوجود أكثر جلباً للأرباح، ونهماً للمنتجات، وعدم مبالاة بالأسعار من هذه المجموعة. إن الأمر لا يقتصر على الحفاضات والمناديل؛ فالأشخاص الذين يرزقون بأطفال يتعبون للغاية لدرجة أنهم يشترون أي شيء يحتاجون إليه - العصير وورق الحمام، والجوارب والمجلات - كلما اشتروا زجاجات الحليب واللبن البديل. علاوة على ذلك، إذا بدأ والدان جديدان التسوق في متاجر "تارجيت"، فسوف يستمران في العودة إليها لسنوات.

بعبارة أخرى، يمكن أن تساعد النساء الحوامل شركة "تارجيت" على جني ملايين الدولارات.

لقد أثار هذا السؤال اهتمام "بول". فهل هناك تحد أفضل للمتنبئ الإحصائي من التوغل في عقول المتسوقين، والاطلاع على غرف نومهم أيضاً؟

وبحلول وقت الانتهاء من المشروع، تعلم "بول" بعض الدروس المهمة التي تدور حول مخاطر الهجوم على أكثر العادات حميمية لدى الناس. على سبيل المثال، عرف "بول" أن إخفاء ما تعرفه في بعض الأحيان في مثل أهمية معرفته، وأن قيام برنامج حاسوبي بدراسة خطط النساء الإنجابية هو أمر لا يثير الحماسة لديهن جميعاً.

ولقد ثبت أنه ليس كل الناس يعتقدون أن القراءة الحسابية للعقل أمر جيد.

يخبرني "بول" قائلًا: "أعتقد أن من يعملون خارج المجال ربما يقولون إن هذا يشبه شخصية الأخ الأكبر في رواية "جورج أورويل" بعنوان Big Brother إلى حد ما. وهذا الأمر يجعل الناس لا يشعرون بالراحة".

في وقت من الأوقات، كان لا يمكن أبداً أن تقوم شركة مثل "تارجيت" بتوظيف شخص مثل "أندرو بول". فمنذ عشرين عاماً فقط، كان بائعو التجزئة لا يقومون بمثل هذه النوعية من التحليلات المكثفة القائمة على البيانات. في الحقيقة، كانت شركة "تارجيت"، بالإضافة إلى محلات البقالة، ومراكز التسوق، وباعة بطاقات التهنئة، وباعة الملابس بالتجزئة، والشركات الأخرى، تحاول النفاذ إلى عقل المستهلك بطريقة عتيقة الطراز؛ عن طريق توظيف علماء نفس يروجون لأساليب علمية غامضة يزعمون أنها تستطيع دفع العملاء إلى دفع المزيد من الأموال.

ولا يزال بعض هذه الأساليب مستخدماً حتى اليوم. فإذا دخلت أحد متاجر "وولمارت"، أو "هوم ديبوت"، أو أي مركز محلي للتسوق، وألقيت نظرة فاحصة، فسوف ترى حيل البيع بالتجزئة الموجودة منذ عقود، والتي صممت كل منها من أجل استغلال العقل الباطن للتسوق.

على سبيل المثال، تأمل طريقة شرائك للأغذية.

ترتفع احتمالات أن تكون الفاكهة والخضراوات هي أول ما يقع عليه ناظراك عند دخولك إلى متجر البقالة، مرتبة في أكوام كبيرة. إذا فكرت في الأمر، فإن وضع المنتجات الغذائية في بداية المتجر ليس منطقياً للغاية، لأنه من السهل أن تنهرس الفاكهة والخضراوات في قاع عربة التسوق؛ لذا، من المنطقي أن يتم وضعها بجوار ماكينة دفع النقود، حتى تحملها في نهاية الرحلة. ولكن كما فهم المسوقون وعلماء النفس منذ زمن بعيد، فإننا إذا **بدأنا** الإسراف في التسوق عن طريق التحميل على الأشياء الصحية، فمن المحتمل أن نشتري رقائق البطاطس المقلية "دوريتوس"، وبسكويت "أوريوز"، والبيتزا المجمدة عندما نراها فيما بعد. إن دفعة الاستقامة اللاواعية التي تأتي من شراء نبات القرع في البداية، تجعل وضع نصف لتر من الحلوى المثلجة في عربة التسوق فيما بعد أمراً سهلًا.

أو تأمل اتجاه معظمنا إلى اليمين بعد دخول أي متجر. (هل كنت تعلم أنك تتجه صوب اليمين؟ إنك تفعل ذلك بالتأكيد في معظم الأوقات. فهناك آلاف من ساعات مقاطع الفيديو التي تظهر المتسوقين وهم يتجهون

ناحية اليمين، حالما يدخلون من الأبواب الأمامية). ونتيجة لهذا الميل، فإن معظم بائعي التجزئة يملأون الجانب الأيمن من المتجر بأكثر المنتجات جلباً للأرباح، على أمل أن تقوم بشرائها في البداية على الفور. أو تأمل الحبوب والحساء: فهي موضوعة على الأرفف بلا ترتيب أبجدي، وبصورة عشوائية في الظاهر، ولكن غريزتنا تفرض علينا التريث قليلًا، والبحث عن مزيد من الاختيارات. وهكذا، نادراً ما تجد حبوب الإفطار "ريزين بارن" بجوار حبوب الإفطار التي بطعم الأرز "رايس تشيكس". وبدلًا من ذلك، سوف تضطر إلى البحث في الأرفف عن الحبوب التي تريدها، وربما تتعرض لإغراء أخذ علبة أخرى من علامة تجارية مختلفة.

ورغم ذلك، فإن مشكلة هذه الأساليب هي أنها تعامل كل المتسوقين بالطريقة نفسها؛ فهي حلول بدائية إلى حد ما، ومصممة كي تناسب الجميع، من أجل إثارة عادات الشراء.

ورغم ذلك، في العقدين الماضيين، مع تزايد حدة المنافسة في السوق شيئاً فشيئاً، بدأت سلاسل متاجر مثل "تارجيت" في أن تدرك أنها لا تستطيع الاعتماد على الحيل القديمة نفسها، وكانت الطريقة الوحيدة لزيادة الأرباح هي معرفة عادات كل متسوق على حدة، والترويج للناس كل على حدة، مع إشارات شخصية مصممة لإغراء تفضيلات الشراء الفريدة لدى العملاء.

وإلى حد ما، جاء هذا الفهم من الوعي المتزايد لقوة العادات التي تؤثر على كل قرارات التسوق. ولقد اقتنع المسوقون ـــ من خلال سلسلة من التجارب ـــ بأنهم إذا استطاعوا فهم العادات الخاصة للمتسوقين، فإنهم يستطيعون دفعهم إلى شراء كل شيء تقريباً. وكانت هناك دراسة تسجل شرائط صوتية للمستهلكين أثناء تجولهم في متاجر البقالة، فلقد أراد الباحثون أن يعرفوا كيف يتخذ الناس قراراتهم الشرائية. وعلى وجه التحديد، كانوا يبحثون عن المتسوقين الذين يأتون بقوائم للتسوق والذين ـــ
من الناحية النظرية - قرروا مسبقاً الأشياء التي يريدون شراءها.

واكتشف الباحثون أنه رغم قوائم التسوق تلك، فإن أكثر من 50 % من قرارات الشراء كانت تحدث في اللحظة التي يرى فيها العميل أحد المنتجات على الأرفف، لأنه رغم النوايا الحسنة للمتسوقين، فإن عاداتهم كانت أقوى من نواياهم المكتوبة. همهم أحد المتسوقين لنفسه بينما كان يمشي عبر المتجر: "هيا بنا نر. ها هي رقائق البطاطس المقلية. سوف أشطبها. انتظر دقيقة. هناك تخفيض على رقائق بطاطس "لايز"!" ووضع كيساً في عربته. كان بعض المتسوقين يقومون بشراء العلامات التجارية نفسها، شهراً بعد آخر، حتى لو اعترفوا بأنهم لا يحبون المنتج كثيراً. ("إنني لا أهوى قهوة "فولجرز" كثيراً، ولكنني أشتريها، كما تعلم! فماذا يوجد غيرها؟" هذا ما قالته سيدة كانت تقف أمام رف يحتوى على عشرات من العلامات التجارية الأخرى للقهوة). ولقد كان المتسوقون يشترون كمية الطعام نفسها تقريباً في كل مرة يذهبون فيها للتسوق، حتى لو تعهدوا بتقليلها.

لقد كتب اثنان من علماء النفس في جامعة كاليفورنيا في عام 2009: "في بعض الأوقات يتصرف العملاء كأنهم مخلوقات تسير وراء العادة؛ حيث يقومون بتكرار السلوكيات السابقة مع قليل من التفكير في الأهداف الحالية".

ورغم ذلك، فلقد كشفت هذه الدراسات عن جانب مدهش؛ فرغم أن الجميع كانوا يعتمدون على العادات من أجل توجيه مشترياتهم، فإن لكل شخص عادات تختلف عن الآخر، فالشخص الذي يحب رقائق

البطاطس المقلية يشترى كيساً في كل مرة، ولكن السيدة التي تهوى قهوة "فولجرز" لم تذهب إلى ممر رقائق البطاطس قط. وكان هناك أناس يشترون اللبن في كل مرة يأتون فيها للتسوق - حتى لو كان لديهم كميات وفيرة في المنزل - وكان هناك أشخاص يشترون الحلوى دائماً في الوقت الذي كانوا يقولون فيه إنهم يحاولون إنقاص أوزانهم. ولكن مشتري اللبن ومدمني الحلوى كانوا لا يتداخلون مع بعضهم مطلقاً.

لقد كانت العادات فريدة بالنسبة لكل شخص.

ولقد أرادت شركة "تارجيت" الاستفادة من هذه الخصائص الفردية، ولكن عندما يدخل ملايين البشر من أبوابك في كل يوم، كيف تقوم بمتابعة تفضيلاتهم وأنماطهم في التسوق؟

الحل هو أن تقوم بجمع البيانات. وأن تقوم بجمع كميات هائلة - ضخمة جداً - لا يتخيلها العقل من البيانات.

ومن خلال البدء منذ ما يزيد على عشر سنوات بقليل، بدأت شركة "تارجيت" في بناء مخزن ضخم للبيانات، خصص لكل متسوق رمزاً تعريفياً - يعرف داخل الشركة باسم "Guest ID number" (رقم هوية الضيف) - لمراقبة طريقة تسوق كل شخص، وعندما يقوم أحد العملاء باستخدام بطاقة الائتمان التي تصدرها الشركة، أو تسليم بطاقة مشتر دائم إلى ماكينة دفع النقود، أو استبدال قسيمة أرسلت إلى منزله بالبريد، أو ملء استمارة استطلاع للرأي، أو إرسال رسالة بالبريد لاستعادة ماله، أو الاتصال بالهاتف بخط مساعدة العملاء، أو فتح رسالة إلكترونية بعثتها الشركة، أو زيارة الموقع الإلكتروني للشركة، أو شراء شيء من الشركة عن طريق شبكة الإنترنت، فإن الأجهزة الحاسوبية في الشركة تأخذ ملاحظات عن هذا، فهناك تسجيل لكل عملية شراء يرتبط بـ "رقم هوية الضيف" لهذا المتسوق، مع معلومات عن كل شيء قاموا بشرائه.

كما أن "رقم هوية الضيف" يرتبط بمعلومات عن الخصائص السكانية تجمعها شركة "تارجيت" أو تشتريها من شركات أخرى، وهي تتضمن عمر المتسوق، أو ما إذا كان متزوجاً ولديه أطفال أم لا، والجزء الذي يعيش فيه من المدينة، والمدة التي يستغرقها من أجل الوصول إلى المتجر، وتقدير لما يكسبه من المال، وما إذا كان قد انتقل حديثاً أم لا، والمواقع الإلكترونية التي يزورها، وبطاقات الائتمان التي يحملها في حافظة النقود، وأرقام هاتفه المنزلي والهاتف النقال. وتستطيع شركة "تارجيت" شراء البيانات التي تشير إلى الأصل العرقي للمتسوق، وتاريخه الوظيفي، ونوعية المجلات التي يقرؤها، وما إذا كان قد أعلن إفلاسه من قبل، والعام الذي اشترى (أو خسر) فيه منزله، والكلية أو كلية الدراسات العليا التي تخرج فيها، وما إذا كان يفضل أنواعاً معينة من القهوة أو ورق الحمام أو صلصة التفاح.

وهناك باعة متجولون للبيانات مثل شركة "إنفينيجراف" التي "تستمع" إلى المحادثات الإلكترونية للمتسوقين على لوحات الرسائل والمنتديات الإلكترونية، وتتبع المنتجات التي يذكر الناس أنهم يفضلونها. وهناك شركة تدعى "رابليف" تبيع معلومات الميول السياسية للمتسوقين، وعاداتهم في القراءة، وأعمالهم الخيرية، وعدد السيارات التي يمتلكونها، وما إذا كانوا يفضلون الأخبار الدينية أم التعاملات في السجائر. وهناك شركات أخرى تحلل الصور التي يرسلها المستهلكون عن طريق شبكة الإنترنت، ويصنعون قائمة تبين ما إذا كان العميل سميناً أم نحيفاً، قصيراً أم طويلًا، كثيف الشعر أم أصلع، ونوع المنتجات التي ربما

يرغب في شرائها نتيجة لذلك. (ولقد رفضت شركة "تارجيت" - في أحد التصريحات - الإشارة إلى شركات الخصائص السكانية التي تعمل معها، ونوعية المعلومات التي تدرسها).

يقول "توم دافنبورت" - أحد الباحثين الرواد في كيفية استخدام المشروعات التجارية للبيانات والتحليلات: "لقد كان من المعتاد أن تعرف الشركات ما يرغب العملاء في إطلاعهم عليه فحسب. لقد ابتعدنا عن هذا المفهوم كثيراً، ولسوف تشعر بالصدمة من كمية المعلومات الموجودة هناك - وكل الشركات تشتريها؛ لأنها الطريقة الوحيدة للبقاء".

فعندما تستخدم بطاقة شركة "تارجيت" الائتمانية من أجل شراء علبة من مثلجات "بوبيسكيلز" مرة في الأسبوع، غالباً حوالي الساعة 6:30 مساء في أحد أيام الأسبوع، وأكياس القمامة ذات الحجم الكبير كل مرة في شهري يوليو وأكتوبر، فإن الإحصائيين وأجهزة الكمبيوتر في شركة "تارجيت" سوف يحددون أن لديك أطفالًا في المنزل، وأنك تميل إلى التوقف عند متاجر البقالة في طريق عودتك من العمل، ولديك عشب أخضر يحتاج إلى الجز في الصيف، وأشجار تقع أوراقها في الخريف. وسوف تنظر الشركة إلى أنماطك الأخرى في التسوق، وتلاحظ أنك في بعض الأوقات تشتري حبوب الإفطار، ولكنك لا تشتري اللبن أبداً - وهذا يعني أنك ربما تشتريه من مكان آخر. ولذلك، سوف ترسل لك الشركة قسائم مخفضة بنسبة 2 % على اللبن، بالإضافة إلى مسحوق الشيكولاتة، والأدوات المدرسية، وأثاث الحدائق، وجاروف، و - وبما أنه من المحتمل أنك تريد الشعور بالاسترخاء بعد يوم طويل في العمل - زجاجة من مشروبك المفضل. إن الشركة سوف تقترح ما اعتدت على شرائه، ثم ستحاول إقناعك بشرائه من متاجرها. وتمتلك شركة "تارجيت" القدرة على تخصيص الإعلانات والقسائم المخفضة التي ترسلها إلى كل عميل، ورغم ذلك، ربما لن تدرك أبداً أنك تسلمت نشرة إعلانية في البريد تختلف عما جاء لجيرانك.

وقد صرح "بول" لجمهور من الإحصائيين الذين يعملون في مجال البيع بالتجزئة، في أحد المؤتمرات في عام 2010 قائلًا: "مع "رقم هوية الضيف"، يصبح لدينا اسمك، وعنوانك، ومستوى دخلك، إننا نعلم أن لديك Target Visa، (بطاقة الديون)، ويمكننا أن نربطها بمشترياتك". وتستطيع الشركة أن تربط حوالي نصف المبيعات كلها من داخل متاجرها بشخص معين، وكل المبيعات الإلكترونية تقريباً، وحوالي ربع التصفح الإلكتروني.

وفي المؤتمر، أظهر "بول" شريحة مصورة تظهر عينة من البيانات التي تجمعها شركة "تارجيت"، وكانت عبارة عن رسم بياني جعلت أحد الحضور يصفر إعجاباً عند ظهورها على الشاشة:

ورغم ذلك، تكمن المشكلة في أن كل هذه البيانات لا يكون لها معنى إلا عندما يجعلها الإحصائيون كذلك. فبالنسبة للشخص العادي، يبدو الأمر كأن هناك اثنين من المتسوقين اشتريا عصير البرتقال ويكونان متشابهين. بينما يتطلب الأمر نوعاً من العمليات الحسابية لمعرفة أن أحدهما امرأة، في الثالثة والأربعين من عمرها، تقوم بشراء العصير لأطفالها (وبالتالي، ربما تقدر الحصول على قسيمة خصم على قرص رقمي (دي في دي) لأحد أفلام الرسوم المتحركة Thomas the Tank Engine)، والآخر أعزب، يبلغ من العمر ثمانية وعشرين عاماً، يشرب العصير بعد أن يذهب للجري (وبالتالي، ربما يستجيب عند الحصول على خصومات على الأحذية الرياضية). ولقد كان "بول" وخمسون من أفراد قسم الخدمات التحليلية وبيانات الضيف في شركة "تارجيت" هم الذين اكتشفوا العادات الكامنة في الحقائق.

وقد أخبرني "بول" قائلًا: "لقد أطلقنا على هذا "صورة العميل". وكلما عرفت المزيد عن شخص ما أصبحت أكثر قدرة على تخمين أنماطه الشرائية. إنني لن أخمن كل شيء عنك في كل مرة، ولكننى سأكون مصيباً أكثر مني مخطئاً".

وبحلول الوقت الذي انضم فيه "بول" إلى شركة "تارجيت"، كان قسم التحليلات قد صمم بالفعل برامج حاسوبية لتحديد المنازل التي تحتوي على أطفال و - في كل نوفمبر من كل عام - يرسلون لآبائهم وأمهاتهم نشرات مصورة للدراجات والسكوتر الذي سيبدو رائعاً في عيد رأس السنة، بالإضافة إلى الحصول على قسائم مخفضة على الأدوات المدرسية في شهر سبتمبر، وإعلانات لألعاب حمام السباحة في شهر يونيو. وتبحث أجهزة الحاسب عن المتسوقات اللواتي يشترين لباس البحر في أبريل، وترسل لهن قسائم مخفضة على كريمات الوقاية من الشمس وكتب إنقاص الوزن في ديسمبر. وإذا أرادت الشركة، فإنها تستطيع أن ترسل لكل عميل كتاباً للقسائم يمتلئ بالخصومات على المنتجات التي تتأكد الشركة تماماً أن المتسوقين سوف يقومون بشرائها، لأنهم اشتروا بالفعل هذه السلع نفسها من قبل.

إن شركة "تارجيت" ليست هي الوحيدة التي ترغب في توقع عادات المستهلكين. فكل بائعي التجزئة الكبار تقريباً - بما فيهم موقع Amazon.com للبيع الإلكتروني، وشركة "بيست باي" لبيع الأجهزة الإلكترونية، ومتاجر "كروجر"، وشركة "1-800 فلاورز" لبيع الزهور والهدايا، وسلسلة مطاعم "أوليف جاردن" للأطعمة الأمريكية والإيطالية، وشركة "أنهويسر - بوش" للمشروبات، وهيئة البريد الأمريكية،

وشركة "فايدلتي إنفستمنت" للخدمات المالية، وشركة "هيوليت ـ باكارد" للإلكترونيات، ومصرف "بنك أوف أمريكا"، وشركة "كابيتال وان" للخدمات البنكية، ومئات من الشركات الأخرى - لديها أقسام "للتحليلات التنبؤية" مخصصة لمعرفة تفضيلات المستهلكين. يقول "إيريك سيجال" الذي يدير مؤتمراً يسمى "عالم التحليلات التنبؤية": "ولكن شركة "تارجيت" دائماً ما كانت أحد الأذكياء في هذا المجال. فالبيانات لا تعني شيئاً في حد ذاتها. وتعد شركة "تارجيت" جيدة في إثارة الأسئلة البارعة بالفعل".

إن الأمر لا يحتاج إلى عبقري لكي يعرف أن الشخص الذي يشترى حبوب الإفطار ربما يحتاج إلى اللبن أيضاً. ولكن هناك أسئلة أكثر صعوبة - وأكثر جلباً للأرباح - تجب الإجابة عنها.

وهذا هو السبب الذي دعا "زملاء بول" - بعد أسابيع قليلة من توظيفه في الشركة -

إلى سؤاله عن إمكانية تحديد السيدات الحوامل من المستهلكين، حتى لو كانت هذه المرأة لا تريد أي شخص أن يعرف.

في عام 1984، نشر أستاذ جامعي زائر في جامعة كاليفورنيا، بلوس أنجلوس، يدعى "آلان أندريسن" - ورقة بحثية تستهدف الإجابة عن سؤال أساسي: لماذا يقوم بعض الأشخاص بتغيير أمورهم الروتينية في التسوق؟

ولقد قضى فريق "أندريسن" العام السابق لهذا العام في إجراء استطلاعات هاتفية مع المستهلكين في مدينة لوس أنجلوس؛ حيث كانوا يسألونهم عن رحلاتهم الأخيرة في التسوق. وكلما أجاب الأشخاص على الهاتف، كان العلماء يمطرونهم بوابل من الأسئلة حول العلامات التجارية لمعجون الأسنان والصابون الذي اشتروه، وما إذا كانوا يفضلون تغييره. وبصورة عامة، تحدث العلماء مع حوالي ثلاثمائة شخص. ومثل الباحثين الآخرين، اكتشفوا أن معظم المشتركين كانوا يشترون العلامات التجارية نفسها من حبوب الإفطار، ومزيلات العرق، أسبوعاً بعد آخر. لقد كانت العادات هي صاحبة اليد العليا.

إلا عندما لا يقومون بذلك.

على سبيل المثال، قامت نسبة 10.5 % على الأقل من الأشخاص، الذين استطلع "أندريسن" آراءهم، بتغيير نوع معجون الأسنان خلال الشهور الستة السابقة على الاستطلاع، وبدأ أكثر من 15 % من المشتركين في شراء نوع جديد من منظفات الغسيل.

وكان "أندريسن" يريد معرفة سبب تحول هؤلاء الأشخاص عن أنماطهم المعتادة. وقد أصبح الاكتشاف الذي توصل إليه أساساً لنظرية التسويق الحديث: من المرجح أن تتغير عادات الناس عندما يمرون بحدث كبير في حياتهم. فعندما يتزوج شخص ما-

على سبيل المثال - فإنه يبدأ في شراء نوع جديد من القهوة. وعندما ينتقل إلى منزل جديد، فإنه يكون أكثر ميلًا إلى شراء نوع مختلف من حبوب الإفطار. وعندما يحصل على الطلاق، ترتفع احتمالات بدئه في شرا علامات تجارية مختلفة من المشروبات. إن المستهلكين الذين يمرون بأحداث كبيرة في حياتهم غالباً ما لا يلاحظون، أو لا يهتمون بتغير أنماطهم في التسوق. ورغم ذلك، فإن بائعي التجزئة يلاحظون ذلك، ويبدون

اهتماماً كبيراً.

كتب "أندريسن" يقول: "إن تغيير محل الإقامة، أو الزواج أو الطلاق، أو خسارة الوظيفة أو تغييرها، أو السماح لشخص بدخول الأسرة أو الخروج منها – جميعها تغييرات حياتية تجعل المستهلكين أكثر عرضة للتأثر بتدخل المسوقين".

وما هو أكبر الأحداث الحياتية بالنسبة لمعظم الناس؟ ما الذي يسبب أكبر قدر من الاضطراب ويجعل الناس أكثر "عرضة للتأثر بتدخل المسوقين"؟ أن ينجبوا طفلًا. فليس هناك ما يتفوق على إنجاب طفل في قلب الأوضاع بالنسبة لمعظم المستهلكين. ونتيجة لذلك، فإن العادات الجديدة للوالدين تكون أكثر مرونة في هذا الوقت، مقارنة بأية فترة أخرى في حياة الشخص البالغ تقريباً.

ولذلك، ترى الشركات أن السيدات الحوامل بمثابة منجم من الذهب.

فالوالدان الجديدان يشتريان الكثير من الأشياء - الحفاضات والمناديل، وأسرَّة الأطفال وملابسهم، والملاءات وزجاجات الحليب - التي تبيعها متاجر مثل "تارجيت"، وتحقق من ورائها أرباحاً طائلة. ولقد قدر استطلاع - أجرى في عام 2010 - أن الوالدين العاديين ينفقان 6800 دولار أمريكي على مستلزمات الأطفال قبل أن يبلغوا عيد ميلادهم الأول.

ولكن هذا طرف من جبل التسوق فحسب. فإن هذه النفقات الأولية تعد مبلغاً زهيداً مقارنة بالأرباح التي يمكن للمتاجر أن تجنيها عن طريق الاستفادة من تغير عادات التسوق لدى الوالدين الجديدين. فإذا بدأت الأمهات المنهكات، والآباء المحرومون من النوم، في شراء أدوية الأطفال والحفاضات من متاجر "تارجيت"، فسوف يبدءون في شراء مواد البقالة، ومواد التنظيف، والمناشف، والملابس الداخلية، و - حسن، ليست هناك أية حدود - من متاجر شركة "تارجيت" أيضاً. لأن هذا سهل. وبالنسبة للوالدين الجديدين، فإن الأمور السهلة أهم من أي شيء.

وقد أخبرني "بول" قائلًا: "بمجرد أن نجعلهم يشترون الحفاضات منا، فإنهم يبدءون في شراء كل شيء آخر أيضاً. فإذا كنت تسرع خلال المتجر، وتبحث عن زجاجات الحليب، ومررت على عصير البرتقال، فسوف تجذبك علبة. آه، ها هي أسطوانة الفيلم الجديد الذي أريده. وسرعان، ما ستشتري حبوب الإفطار والمناشف الورقية منا، وسوف تستمر في الرجوع إلينا".

إن الآباء الجدد ذوو قيمة كبيرة للغاية لدرجة أن بائعي التجزئة الكبار سوف يفعلون أي شيء من أجل العثور عليهم، بما في ذلك الذهاب إلى أقسام الولادة، حتى لو كانت منتجاتهم ليست لها علاقة بالأطفال. على سبيل المثال، يقدم أحد المستشفيات في مدينة نيويورك لكل أم جديدة حقيبة هدايا تحتوي على عينات من كريم الشعر، ومنظفات البشرة، وكريمات الحلاقة، وبسكويت للطاقة، والشامبو، وقميص قطني ناعم. ويوجد بالداخل قسائم لخدمة الصور الإلكترونية، وصابون الأيدي، وصالة رياضية محلية. وهناك أيضاً عينات من الحفاضات، ومستحضرات تنظيف البشرة للأطفال، ولكنها تضيع وسط المواد التي لا علاقة لها بالأطفال. وفي 580 مستشفى عبر الولايات المتحدة الأمريكية، تحصل الأمهات الجديدة على هدايا من شركة والت ديزني، التي أنشأت - في عام 2010 - قسماً يستهدف بشكل خاص التسويق لآباء وأمهات الأطفال الصغار. وتمتلك شركة "بروكتر آند جامبل"، وشركة "فيشر – برايس" لألعاب الأطفال، برامج

مشابهة لتقديم الهدايا. وتقدر شركة ديزني أن السوق الجديدة للأطفال في أمريكا الشمالية تساوى 36.3 بليون دولار أمريكي سنوياً.

ولكن بالنسبة لشركات مثل "تارجيت"، فإن التعامل مع الأمهات الجدد في أقسام الولادة عادة ما يأتي، في بعض الجوانب، متأخراً للغاية. ففي ذلك الوقت، تكون شركة "تارجيت" ظاهرة بالفعل على شاشة رادار كل شركة أخرى. ولا تريد شركة "تارجيت" أن تتنافس مع شركة ديزني، وشركة" بروكتر آند جامبل"؛ بل إنها تريد هزيمتهما. حيث تستهدف الشركة تسويق الآباء والأمهات **قبل** وصول الطفل - وهذا هو سبب اقتراب زملاء "بول" في هذا اليوم منه لسؤاله عن تصميم نظام حسابي لتوقع الحمل. فإذا أمكنهم تحديد السيدات اللواتي ينتظرن الولادة، مبكراً في الأشهر الثلاثة الثانية من الحمل، فإنهم يستطيعون الفوز بهن قبل أي شخص آخر.

وتكمن المشكلة في أن معرفة العميلات الحوامل أمر أصعب مما يبدو في الواقع. وتمتلك الشركة "قائمة هدايا المولود الجديد" - (قائمة يسلمها الوالدان اللذان سيرزقان بطفل، إلى أحد المحلات، وهى تضم الهدايا التي يمكن أن يأتى بها أصدقاؤهم وأقاربهم، والتي ستكون مهمة ومرغوبة بالنسبة للطفل) - التي تساعد على تحديد بعض النساء الحوامل. علاوة على ذلك، تقدم كل هؤلاء الأمهات المستقبليات طواعية معلومات قيمة، مثل المواعيد المتوقعة للولادة، مما يسمح للشركة بمعرفة الوقت الذي يجب أن ترسل فيه قسائم خاصة بفيتامينات ما قبل الولادة أو الحفاظات. ولكن جزءاً بسيطاً فقط من عميلات الشركة الحوامل يستخدمن هذه القائمة.

وهناك عميلات أخريات **يشك** المديرون التنفيذيون في كونهن حوامل؛ لأنهن يقمن بشراء ملابس الحمل والولادة، وأثاث لغرفة نوم الأطفال، وعلب الحفاضات. ولكن رغم ذلك، فإن الشك والمعرفة شيئان مختلفان. فكيف تعرف ما إذا كانت السيدة - التي تشتري الحفاضات - حاملًا أم أنها تشتري هدية من أجل صديقتها الحامل؟ بالإضافة إلى ذلك، فإن التوقيت مهم للغاية. فالقسيمة - التي تعد مفيدة قبل الموعد المتوقع للولادة بشهر - ربما تلقى مصيرها في علبة القمامة بعد أسابيع قليلة من وصول الطفل.

وبدأ "بول" العمل على هذه المشكلة عن طريق التنقيب عن المعلومات في "قائمة هدايا المولود الجديد" في الشركة؛ مما أتاح له ملاحظة كيفية تغير عادات التسوق لدى المرأة العادية، مع اقتراب الموعد المتوقع للولادة. وكانت القائمة بمنزلة المعمل الذي استطاع فيه "بول" اختبار أفكاره. وكانت كل أم ـــ تتوقع الولادة ـــ تسجل اسمها، واسم زوجها، والموعد المتوقع للولادة. وكانت مستودعات البيانات في شركة "تارجيت" تستطيع أن تربط المعلومات بـ "هوية الضيف" العائلية. ونتيجة لذلك، كلما اشترت إحدى هؤلاء السيدات شيئاً من المتجر أو عن طريق شبكة الإنترنت، يستطيع "بول"، من خلال استخدام الموعد المتوقع للولادة الذي قدمته هذه السيدة، أن يحدد فترة الشهور الثلاثة التي تحدث فيها عملية الشراء. وقبل أن يمضي وقت طويل، كان "بول" يعمل على تمييز الأنماط.

واكتشف "بول" أن الأم التي تنتظر الولادة تتسوق بطرق يمكن توقعها تماماً. خذ مستحضرات تنظيف البشرة على سبيل المثال. يشتري الكثير من الناس مستحضرات تنظيف البشرة، ولكن أحد محللي البيانات في شركة "تارجيت" لاحظ أن النساء في "قائمة هدايا المولود الجديد" كن يشترين كميات غير معتادة من

مستحضرات تنظيف البشرة التي بدون رائحة عند بداية فترة الشهور الثلاثة الثانية من الحمل. ولاحظ محلل آخر أنه في بعض الأوقات في الأسابيع العشرين الأولى، تشترى العديد من السيدات الحوامل كميات كبيرة من الفيتامينات، مثل الكالسيوم، والماغنسيوم، والزنك. وتشتري العديد من المتسوقات الصابون والكرات القطنية في كل شهر، ولكن عندما تبدأ إحداهن في شراء الكثير من الصابون بدون رائحة، والكرات القطنية، بالإضافة إلى مطهرات الأيدي وعدد كبير من أقمشة غسيل الجسم، فجأة، بعد شهور قليلة من شراء مستحضرات تنظيف البشرة والماغنسيوم والزنك، فإن هذا يشير إلى أنهن يقتربن من موعد الولادة.

وبينما كان برنامج "بول" الحاسوبي يتقدم ببطء عبر البيانات، كان "بول" قادراً على تحديد خمسة وعشرين منتجاً مختلفاً تتيح له - عند تحليلها معاً - معرفة ما بداخل رحم العميلات، إلى حد ما. والأهم من هذا، كان "بول" يستطيع تخمين فترة الشهور الثلاثة التي تمر بها العميلة الحامل ــ ويقدر موعدها المتوقع للولادة ــ بحيث تستطيع شركة "تارجيت" أن ترسل قسائمها إلى العميلة في الوقت الذي تكون فيه على وشك القيام بعمليات شراء جديدة. وفي الوقت الذي انتهى فيه "بول"، كان برنامجه يستطيع أن يعطي كل متسوقة منتظمة نتيجة "التوقعات الحمل".

ماذا عن "جيني وورد" - التي تبلغ ثلاثة وعشرين عاماً - وتعيش في مدينة أتلانتا، والتي اشترت مستحضر تنظيف البشرة بزبدة الكاكاو، وحقيبة يد كبيرة بما يكفي لتضم كيس الحفاضات، والزنك، والماغنسيوم، وسجادة زرقاء لامعة؟ هناك احتمال بنسبة 87 % أنها حامل، وأن موعد ولادتها ربما يكون في أواخر أغسطس. وماذا عن "ليز ألتر" - السيدة التي تبلغ خمسة وثلاثين عاماً - والتي تعيش في منطقة بروكلين، والتي اشترت خمس علب من أقمشة غسيل الجسم، وزجاجة مواد منظفة "حساسة للجلد"، وجينز فضفاض، وفيتامينات تحتوي على حمض الدوكوساهيكسانويك، وعدداً كبيراً من الكريمات؟ تصل نسبة احتمالات حملها إلى 96 %، وربما تلد في أوائل شهر مايو. وماذا عن "كيتلين بايك" - سيدة تبلغ من العمر تسعة وثلاثين عاماً، تعيش في مدينة سان فرانسيسكو، قامت بشراء عربة أطفال بـ250 دولاراً، ولا شيء آخر؟ ربما قامت بهذا من أجل تقديمها هدية لإحدى صديقاتها التي على وشك الوضع. علاوة على ذلك، فقد أظهرت بيانات خصائصها السكانية أنها مطلقة منذ سنتين.

ولقد استخدم "بول" برنامجه مع كل عميلة في قواعد بيانات شركة "تارجيت". وعند الانتهاء، حصل على قائمة تضم مئات الآلاف من السيدات اللاتي يحتمل أن يكن حوامل، ويمكن للشركة إغراقهن بالإعلانات حول الحفاضات، ومستحضرات تنظيف البشرة، وأسرَّة الأطفال، وملابس الولادة، في الأوقات التي تكون فيها عاداتهن في التسوق مرنة بشكل خاص. وإذا قام جزء من هؤلاء النسوة أو أزواجهن بالتسوق في متاجر "تارجيت"، فسوف يضيف هذا ملايين الدولارات إلى الحصيلة النهائية للشركة.

وبعد أن أصبحت هذه الكتلة الإعلانية الضخمة على وشك البدء، طرح شخص داخل قسم التسويق سؤالًا: ماذا سيكون رد فعل النساء عندما يدركن مدى ما تعرفه شركة "تارجيت" عنهن؟

لقد أخبرني "بول" قائلًا: "إذا أرسلنا إلى إحدى السيدات نشرة إعلانية مصورة، وقلنا: "تهانينا على طفلك الأول!"، بينما لم تكن قد أخبرت أي شخص قط بأنها حامل، فإن هذا سيجعل بعض الناس يشعرون

بالانزعاج. إننا محافظون للغاية فيما يتعلق بالامتثال التام لقوانين الخصوصية. ولكن حتى عندما نتبع القانون، ربما تقوم بأشياء تجعل الناس يشعرون بالقلق".

وهناك أسباب وجيهة تبرر الشعور بهذا القلق. فبعد عام من وضع "بول" نموذجه في توقعات الحمل، دخل رجل أحد متاجر شركة "تارجيت" في ولاية مينيسوتا، وطلب مقابلة المدير. كان الرجل يمسك بإعلان، ويبدو غاضباً للغاية.

قال الرجل: "لقد حصلت ابنتي على هذا الإعلان عن طريق البريد. إنها لا تزال في المدرسة الثانوية، وترسلون إليها قسائم عن ملابس وأسرَّة الأطفال؟ هل تحاولون **تشجيعها** على أن تصبح حاملًا؟".

لم يكن لدى المدير أية فكرة عما يتحدث عنه الرجل، وألقى نظرة على الإعلان المرسل، وكما هو متوقع، كان الطرد موجهاً إلى ابنة الرجل، وكان يحتوي على إعلانات لملابس الأم، وأثاث الأطفال الرضع، وصور لطفل يبتسم وينظر في عيني أمه.

أخذ المدير يعتذر بشدة، ثم اتصل بعد أيام قليلة لكي يعتذر مرة أخرى.

وكان الأب يشعر بشيء من الخجل.

قال الأب: "لقد تحدثت مع ابنتي. لقد اتضح أن هناك بعض الأشياء التي حدثت في منزلي، والتي لم أكن على علم كامل بها". وأخذ الرجل نفساً عميقاً، وقال: "إنها ستضع مولوداً في أغسطس القادم. إنني أدين إليكم بالاعتذار".

وليست "تارجيت" هي الشركة الوحيدة التي أثارت القلق بين المستهلكين، فلقد تعرضت شركات أخرى للانتقاد والهجوم بسبب استخدام البيانات بطرق أقل تطفلًا. في عام2011، على سبيل المثال، قام شخص من نيويورك بمقاضاة سلسلة مطاعم ماكدونالدز، وشبكة سي بي إس التليفزيونية للإعلانات، وشركة مازدا لصناعة السيارات، وشركة مايكروسوفت، بزعم أن الوكالة الإعلانية لهذه الشركات تقوم برصد استخدام الناس للإنترنت من أجل رسم صورة لعاداتهم الشرائية. وهناك دعاوى قضائية جماعية في كاليفورنيا ضد شركة "تارجيت"، وشركة "وولمارت"، و"فيكتوريا سيكرتس"، وسلاسل بيع التجزئة الأخرى لأنها تطلب من العملاء تقديم الرمز البريدي لمناطقهم عندما يستخدمون البطاقات الائتمانية، ثم يستخدمون هذه المعلومات في البحث عن عناوينهم البريدية.

لقد كان "بول" وزملاؤه في العمل يعرفون أن استخدام البيانات من أجل توقع حمل العميلات يمثل كارثة محتملة للعلاقات العامة. إذن كيف يمكنهم إيصال إعلاناتهم إلى أيدي الأمهات اللواتي ينتظرن الولادة، دون أن يبدو الأمر أنهم يتلصصون عليهن؟ كيف يمكنك الاستفادة من عادات شخص ما، دون أن تدعه يعرف أنك تدرس كل تفاصيل حياته؟*

.2

في صيف 2003، بدأ المدير التنفيذي للترويج في شركة "أريستا ريكوردس"، ويدعى "ستيف بارتلز"، في الاتصال بمذيعي الموسيقى في الراديو لكي يخبرهم عن أغنية جديدة كان متأكداً من أنهم سيحبونها. كانت الأغنية تسمى "Hey Ya!" وكانت تغنيها مجموعة موسيقى الهيب هوب OutKast.

لقد كانت أغنية "Hey Ya!" مزيجاً سعيداً لموسيقى الفانك، والروك، والهيب هوب، مع مسحة من موسيقى الجاز، من إحدى أشهر الفرق الموسيقية على وجه الأرض. لقد كان يبدو كأنه ليس هناك مثيل لهذه الأغنية على الراديو. فقد أخبرني "بارتلز" قائلًا: "لقد جعلت شعر ذراعي يقف في أول مرة سمعتها. لقد كانت تبدو أغنية شعبية ناجحة، مثل نوعية الأغاني التي تسمعها في المناسبات والحفلات الراقصة لسنوات". وحول مكاتب شركة "أريستا"، كان المديرون التنفيذيون يغنون لازمة الأغنية ـ "shake it like a Polaroid picture" – لبعضهم في الممرات. ولقد اتفقوا جميعاً على أن هذه الأغنية سوف تحقق نجاحاً عظيماً.

ولكن هذا التأكيد لم يكن يعتمد على الحدس وحده. في ذلك الوقت، كان عالم التسجيلات يمر بمرحلة انتقالية، مشابهة للتغييرات القائمة على البيانات التي تحدث في شركة "تارجيت"، وأماكن أخرى. ومثلما كان بائعو التجزئة يستخدمون عمليات حسابية حاسوبية من أجل التنبؤ بعادات المتسوقين، كان المديرون التنفيذيون للموسيقى والراديو يستخدمون برامج حاسوبية للتنبؤ بعادات المستمعين، فقامت شركة تسمى "بوليفونيك إتش إم آي" - تضم مجموعة من خبراء وإحصائيين متخصصين في الذكاء الاصطناعي، ويقع مقرها الرئيسي في إسبانيا - بإعداد برنامج أطلقت عليه Hit Song Science، يقوم بتحليل الخصائص الحسابية للنغمات، ويتوقع نجاحها. وعن طريق مقارنة الإيقاع، والدرجة، واللحن، والتناغم الوتري، والعوامل الأخرى لأغنية معينة في مقابل آلاف من الأغاني المشهورة المخزنة على قواعد بيانات الشركة، يستطيع البرنامج أن يعطي نتيجة تتنبأ باحتمالات تحقيق أية نغمة للنجاح.

على سبيل المثال: تنبأ البرنامج بأن أغنية "نورا جونز"Come Away with Me، سوف تكون أغنية ناجحة بعد أن استبعد الألبوم معظم العاملين في المجال. (ولقد استمر نجاح الأغنية حتى باعت عشرة ملايين نسخة، وفازت بثمان من جوائز جرامي للموسيقى). وتوقع البرنامج أن أغنية "Why Don't You and I" التي يغنيها سانتانا، ستحقق الشهرة، رغم الشكوك التي أبداها مشغلو البرامج الموسيقية. (وقد وصلت إلى المركز الثالث على قائمة مجلة **"بيلبورد"** الموسيقية لأفضل 40 أغنية).

وعندما كان المديرون التنفيذيون في محطات الراديو يشغلون أغنية "Hey Ya!"، عن طريق برنامج Hit Song Science، حققت الأغنية نجاحاً طيباً. في الحقيقة، لقد حققت ما هو أفضل من ذلك: لقد كانت النتيجة ضمن أفضل النتائج التي رآها أي شخص في أي وقت مضى.

ووفقاً للعمليات الحسابية للبرنامج، فإن أغنية "Hey Ya!" سوف تحقق ناجحاً رهيباً.

وفي الرابع من سبتمبر لعام 2003، في الموعد المحدد في تمام الساعة 7:15 مساء، بدأ برنامج Top 40، على قناة WIOQ في فيلادلفيا، بعزف أغنية "Hey Ya!" على الردايو. وبث البرنامج الأغنية سبع مرات أخرى في ذلك الأسبوع، بمجموع سبع وثلاثين مرة خلال الشهر.

وفي ذلك الوقت، كان هناك شركة تدعى "أربيترون"، تقوم باختبار تقنية جديدة تجعل من الممكن معرفة عدد الأشخاص الذين كانوا يستمعون إلى قناة إذاعية معينة في وقت معين، وعدد الذين قاموا بتغيير القناة خلال أغنية معينة. وكانت محطة WIOQ الإذاعية إحدى القنوات التي تضمنها الاختبار. وكان المديرون التنفيذيون للمحطة متأكدين من أن أغنية " Hey Ya!" ستجعل المستمعين يلتصقون بالراديو.

ثم ظهرت البيانات.

لم يكن المستمعون ينفرون من أغنية "Hey Ya!" فحسب، بل إنهم كانوا يكرهونها أيضاً، وفقاً للبيانات. لقد كانوا يكرهونها لدرجة أن حوالي ثلثهم كانوا يغيرون القناة خلال الثلاثين ثانية الأولى من الأغنية. لم يكن الأمر يقتصر على محطة WIOQ الإذاعية، بل امتد عبر الولايات المتحدة الأمريكية، إلى المحطات الإذاعية في شيكاغو، ولوس أنجلوس، وفونيكس، وسياتل، وكلما ظهرت أغنية "Hey Ya! "، كانت أعداد كبيرة من المستمعين تغلق جهاز الراديو.

وقد قال "جون جارابديان"، مضيف العرض الإذاعي المتزامن Top 40، الذي يسمعه أكثر من مليوني شخص في كل إجازة أسبوعية: "لقد كنت أظنها أغنية رائعة في أول مرة سمعتها، ولكنها لم تكن تبدو مثل الأغاني الأخرى، ولذلك، كان بعض الناس يصابون بالجنون عندما تذا ع الأغنية. وأخبرني أحد الأشخاص بأن هذه الأغنية هي أسوأ ما سمع في حياته.

إن الناس يستمعون إلى برنامج Top 40، لأنهم يريدون سما ع أغنياتهم المفضلة، أو الأغنيات التي تبدو مثل أغنياتهم المفضلة. وعندما يظهر شيء مختلف، فإنهم يشعرون بالاستياء. إنهم لا يريدون أي شيء غير مألوف".

لقد أنفقت شركة "أريستا" الكثير من المال من أجل الترويج لأغنية "Hey Ya!". لقد كان قطا ع الموسيقى والراديو يحتاجان إلى نجاحها، فالأغاني الناجحة تساوي ثروة - ليس لأن الناس تشتري الأغنية نفسها فحسب، بل أيضاً لأنها تقنع المستمعين بترك ألعاب الفيديو جيم والإنترنت من أجل الاستماع إلى الراديو. ويمكن أن تبيع الأغنية الناجحة السيارات الرياضية على التليفزيون، والملابس داخل محلات الموضة. إن الأغنية الناجحة هي أساس عشرات من عادات الإنفاق التي يعتمد عليها المعلنون، والمحطات التليفزيونية، والمقاهي، وأندية الرقص ــ حتى شركات التكنولوجيا مثل آبل.

والآن، فإن إحدى الأغنيات الواعدة للغاية ــ لحن توقعت العمليات الحسابية أنه سيصبح أغنية العام - تنهار. لقد كان المديرون التنفيذيون في الراديو بحاجة بائسة للعثور على شيء يجعل من أغنية "Hey Ya!" أغنية ناجحة.

ولقد أصاب السؤال - كيف يمكنك تحويل أية أغنية إلى أغنية ذائعة الصيت؟ - قطا ع الموسيقى بالحيرة منذ ذلك الوقت، إلى أن حاول الناس في العقود القليلة الأخيرة فقط الوصول إلى إجابات علمية. أحد الرواد في هذه المحاولات، كان مديراً سابقاً لإحدى المحطات، يسمى "ريتش ماير"، الذي بدأ مع زوجته، "نانسى"، شركة تدعى "ميديابايس" في الدور التحتي من منزلهما بمدينة شيكاغو. حيث كان الاثنان يستيقظان كل صباح، ويجمعان مجموعة من أشرطة المحطات التي سُجلت في اليوم السابق في العديد من المدن، وكانا يحسبان ويحللان كل أغنية تم تشغيلها. وكان "ماير" ينشر رسالة إخبارية أسبوعية تتبع الألحان التي ترتفع شعبيتها أو تنخفض.

وفي السنوات القليلة الأولى، كان هناك حوالي مائة مشترك فقط في النشرة الإخبارية، وكافح "ماير" وزوجته من أجل بقاء الشركة على قيد الحياة. ورغم ذلك، بدأت المزيد والمزيد من المحطات في استخدام

لم يكن المستمعون ينفرون من أغنية "Hey Ya!" فحسب، بل إنهم كانوا يكرهونها أيضاً، وفقاً للبيانات. لقد كانوا يكرهونها لدرجة أن حوالي ثلثهم كانوا يغيرون القناة خلال الثلاثين ثانية الأولى من الأغنية. لم يكن الأمر يقتصر على محطة WIOQ الإذاعية، بل امتد عبر الولايات المتحدة الأمريكية، إلى المحطات الإذاعية في شيكاغو، ولوس أنجلوس، وفونيكس، وسياتل، وكلما ظهرت أغنية "Hey Ya! "، كانت أعداد كبيرة من المستمعين تغلق جهاز الراديو.

وقد قال "جون جارابديان"، مضيف العرض الإذاعي المتزامن Top 40، الذي يسمعه أكثر من مليوني شخص في كل إجازة أسبوعية: "لقد كنت أظنها أغنية رائعة في أول مرة سمعتها، ولكنها لم تكن تبدو مثل الأغاني الأخرى، ولذلك، كان بعض الناس يصابون بالجنون عندما تذا ع الأغنية. وأخبرني أحد الأشخاص بأن هذه الأغنية هي أسوأ ما سمع في حياته.

إن الناس يستمعون إلى برنامج Top 40، لأنهم يريدون سما ع أغنياتهم المفضلة، أو الأغنيات التي تبدو مثل أغنياتهم المفضلة. وعندما يظهر شيء مختلف، فإنهم يشعرون بالاستياء. إنهم لا يريدون أي شيء غير مألوف".

لقد أنفقت شركة "أريستا" الكثير من المال من أجل الترويج لأغنية "Hey Ya!". لقد كان قطا ع الموسيقى والراديو يحتاجان إلى نجاحها، فالأغاني الناجحة تساوي ثروة - ليس لأن الناس تشتري الأغنية نفسها فحسب، بل أيضاً لأنها تقنع المستمعين بترك ألعاب الفيديو جيم والإنترنت من أجل الاستماع إلى الراديو. ويمكن أن تبيع الأغنية الناجحة السيارات الرياضية على التليفزيون، والملابس داخل محلات الموضة. إن الأغنية الناجحة هي أساس عشرات من عادات الإنفاق التي يعتمد عليها المعلنون، والمحطات التليفزيونية، والمقاهي، وأندية الرقص ــ حتى شركات التكنولوجيا مثل آبل.

والآن، فإن إحدى الأغنيات الواعدة للغاية ــ لحن توقعت العمليات الحسابية أنه سيصبح أغنية العام - تنهار. لقد كان المديرون التنفيذيون في الراديو بحاجة بائسة للعثور على شيء يجعل من أغنية "Hey Ya!" أغنية ناجحة.

ولقد أصاب السؤال - كيف يمكنك تحويل أية أغنية إلى أغنية ذائعة الصيت؟ - قطا ع الموسيقى بالحيرة منذ ذلك الوقت، إلى أن حاول الناس في العقود القليلة الأخيرة فقط الوصول إلى إجابات علمية. أحد الرواد في هذه المحاولات، كان مديراً سابقاً لإحدى المحطات، يسمى "ريتش ماير"، الذي بدأ مع زوجته، "نانسي"، شركة تدعى "ميديابايس" في الدور التحتي من منزلهما بمدينة شيكاغو. حيث كان الاثنان يستيقظان كل صباح، ويجمعان مجموعة من أشرطة المحطات التي سُجلت في اليوم السابق في العديد من المدن، وكانا يحسبان ويحللان كل أغنية تم تشغيلها. وكان "ماير" ينشر رسالة إخبارية أسبوعية تتبع الألحان التي ترتفع شعبيتها أو تنخفض.

وفي السنوات القليلة الأولى، كان هناك حوالي مائة مشترك فقط في النشرة الإخبارية، وكافح "ماير" وزوجته من أجل بقاء الشركة على قيد الحياة. ورغم ذلك، بدأت المزيد والمزيد من المحطات في استخدام

أفكار "ماير" من أجل زيادة جماهيريتها، وقامت - على وجه التحديد - بدراسة المعادلات التي ابتكرها من أجل شرح الاتجاهات السماعية - ورسائله الإخبارية، والبيانات التي تبيعها شركته، "ميديابايس"، ثم الخدمات المشابهة التي يقدمها المستشارون الذين يركزون على البيانات في هذا القطاع الناشئ، وإصلاح الطريقة التي تتم من خلالها إدارة المحطات الإذاعية.

وتمثل أحد الألغاز التي كان "ماير" يحبها للغاية في معرفة سبب عدم تغيير المستمعين لقناة الراديو، خلال سماع بعض الأغاني. وفيما بين مشغلي البرامج الموسيقية كانت هذه الأغاني معروفة باسم "sticky" (الأغاني الثابتة). وقام "ماير" بتتبع المئات من هذه الأغاني على مر السنين، محاولًا استلهام المبادئ التي جعلتها رائجة. وكان مكتبه يمتلئ بالجداول والرسوم البيانية التي توضح خصائص العديد من هذه الأغاني. وكان "ماير" يبحث دائماً عن طرق جديدة لقياس مدى ثبات الأغنية، وفي الوقت نفسها الذي صدرت فيه أغنية "Hey Ya!"، بدأ "ماير" إجراء التجارب على بيانات الاختبارات التي كانت تجريها شركة "أربيترون"، لكي يرى إذا ما كانت تقدم أية أفكار جديدة، أم لا.

إن بعض الأغاني الأكثر ثباتاً، في ذلك الوقت، كانت كذلك لأسباب واضحة - أغنية "Crazy in Love" للمغنية "بينوسيه"، و Senorita للمغني "جاستين تيمبرليك" - على سبيل المثال، كانتا قد صدرتا للتو، وأحرزتا ناجحاً مدوياً للغاية بالفعل، ولكنهما من الأغاني الرائعة التي أداها نجوم مقبولون، ولذلك كان هناك ما يبرر الثبات. ورغم ذلك، فإن الأغاني الأخرى كانت ثابتة لأسباب لم يستطع أي شخص أن يفهمها. على سبيل المثال، عندما صدحت المحطات بأغنية "Breathe" للمغني "بلو كانتريل" في صيف 2003، لم يغير أي شخص تقريباً المحطة. لقد كانت الأغنية عرضة للنسيان بشكل كبير، فاللحن يعتمد على الإيقاع لدرجة أن مشغلي البرامج الموسيقية أخبروا المجلات الموسيقية بأنهم كانوا يجدونه مملًا للغاية، حتى إن معظمهم كان يضع الأغنية على مضض. ولسبب ما، كلما ظهرت الأغنية على الراديو، كان الناس يستمعون، حتى لو قال هؤلاء المستمعون أنفسهم إنهم لا يحبون الأغنية كثيراً، كما أظهرت استفتاءات الرأي فيما بعد. أو لننظر إلى أغنية "Here Without You" التي تغنيها فرقة
3 Doors Down، أو أية أغنية شدت بها مجموعة "Maroon 5". لقد كانت هذه الفرق الموسيقية مملة لدرجة أن المستمعين والنقاد وضعوا فئة جديدة - "موسيقى الروك الفاترة"- من أجل وصف هذه الأصوات الفاترة. ولكن - رغم ذلك - كلما ظهرت هذه الأغاني على الراديو، لا يقوم أحد بتغيير المحطة.

ثم هناك الأغاني التي أبدى المستمعون **نفورهم** منها بقوة، ولكنها كانت ثابتة برغم ذلك. ولتنظر إلى المغنية "كريستينا أجويليرا"، والمغنية "سيلين ديون". ففي استطلاع وراء الآخر، أعرب المستمعون عن كرههم للمغنية "سيلين ديون"، ونفورهم من أغانيها. ولكن كلما ظهر لحن لـ"سيلين ديون" على الراديو، فإن الرجال يستمرون في الاستماع. وفي سوق لوس أنجلوس، فإن المحطات التي تشغل أغاني "ديون" بانتظام في نهاية كل ساعة - عندما تتناقص أعداد المستمعين - يمكن أن تزيد من جماهيرها بنسبة 3 بالمائة، وهو رقم كبير في عالم الراديو. ربما كان المستمعون الذكور **يعتقدون** أنهم لا يحبون "ديون"، ولكنهم عندما يسمعون أغانيها، يتسمرون في أماكنهم.

وذات ليلة، جلس "ماير" وبدأ في الاستماع إلى مجموعة من الأغاني الثابتة على التوالي، الواحدة تلو

الأخرى، مراراً وتكراراً. وبينما كان يقوم بذلك، لاحظ وجود تشابه بينها. لم يكن الأمر أن الأغاني كانت متشابهة، فبعضها كان أغاني شعبية، وكان هناك أخرى شبابية. ورغم ذلك، بدا أن كل هذه الأغاني متشابهة في أن كلاًّ منها يبدو بالضبط مثلما كان "ماير" يتوقع أن يسمعه من هذه الفئة. لقد كانت الأغاني تبدو **مألوفة** - مثل كل شيء آخر على الراديو - ولكنها أكثر بريقاً قليلًا، وأكثر قرباً قليلًا من الوسيلة الذهبية للأغنية المثالية.

يخبرني "ماير" قائلًا: "في بعض الأحيان، تقوم المحطات الإذاعية بإجراء الأبحاث، عن طريق الاتصال بالمستمعين، وعزف مقطوعة من إحدى الأغاني، فيقول المستمع: "لقد سمعت هذا ملايين المرات، لقد سئمته تماماً". ولكن عندما تأتي الأغنية على الراديو، فإن عقلك الباطن يقول: "إنني أعرف هذه الأغنية! لقد سمعتها ملايين المرات! يمكنني الغناء معها!". إن الأغنيات الثابتة هي ما **تتوقع** أن تسمعه على الراديو. فعقلك يريد هذه الأغنية في الخفاء؛ لأنها مألوفة للغاية بالنسبة لكل شيء آخر سمعته وأحببته بالفعل. إنها تبدو مناسبة فحسب".

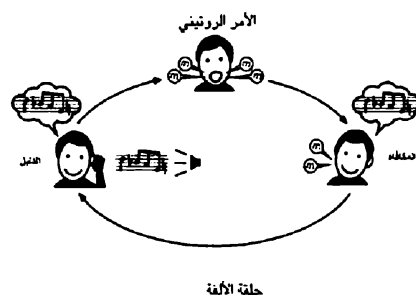
وهناك دليل على أن تفضيل الأشياء التي تبدو "مألوفة" هو أحد منتجات نظامنا العصبي؛ حيث قام العلماء بفحص أدمغة الناس أثناء استماعهم إلى الموسيقى، وتتبعوا المناطق العصبية التي تشترك في فهم المحفزات السمعية. وظهر أن الاستماع إلى الموسيقى ينشط العديد من المناطق في المخ، بما فيها القشرة السمعية، والمهاد البصري، والقشرة الجدارية العليا. وهي المناطق نفسها التي ترتبط أيضاً بإدراك الأنماط، ومساعدة المخ على تحديد نوعية المدخلات التي يجب الاهتمام بها، ونوعية المدخلات التي يجب تجاهلها. وهذا يعنى أن المناطق التي تتعامل مع الموسيقى مصممة للبحث عن الأنماط والألفة. هذا يبدو منطقيّاً. فالموسيقى - في النهاية - أمر معقد. وهناك العديد من الألحان، والدرجات، والنغمات المتداخلة، والأصوات المتصارعة داخل أية أغنية ـــ أو أي شخص يتحدث في شارع مزدحم على ذكر هذا الأمر ـــ التي تسبب الارتباك الشديد، لدرجة أنه لولا قدراتنا العقلية في التركيز على بعض الأصوات وتجاهل الأخرى، لبدا كل شيء كأنه نغمات نشاز كالضوضاء.

إن عقولنا تشتهي الألفة في الموسيقى، لأنها تعبر عن الطريقة التي نستطيع من خلالها الاستماع دون أن يتشتت انتباهنا بسبب كل هذه الأصوات. تماماً مثلما اكتشف العلماء في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا أن العادات السلوكية تمنع إصابتنا بالارتباك بسبب القرارات اللا نهائية التي نضطر - من ناحية أخرى - إلى اتخاذها في كل يوم، فإن عادات الاستماع موجودة؛ لأنه بدونها سيكون من المستحيل أن نقرر ما إذا كان يجب علينا التركيز على صوت طفلنا، أو صفارة المدرب، أو الضوضاء في الشارع المزدحم خلال إحدى مباريات كرة القدم في أيام العطلات الأسبوعية. إن عادات الاستماع تسمح لنا أن نقوم دون وعي منا بفصل الضوضاء المهمة عن تلك التي يمكن تجاهلها.

وهذا هو السبب في أن الأغنيات "المألوفة" - حتى لو لم تكن قد سمعتها من قبل - تصبح ثابتة. إن عقولنا مصممة بحيث تفضل الأنماط السماعية التي تبدو متشابهة مع ما سمعناه من قبل. فعندما تصدر "سيلين ديون" أغنية جديدة ـــ وتبدو مثل أية أغنية أخرى شدت بها من قبل، بالإضافة إلى معظم الأغنيات التي تذاع على الراديو ـــ فإن عقولنا تشتهي دون وعي سهولة تمييز الأغنية، التي تتحول إلى أغنية ثابتة. ربما لم

تحضر إحدى الحفلات الموسيقية لـ"سيلين ديون" من قبل، ولكنك تستمع إلى أغنياتها عبر الراديو؛ لأن هذا هو ما تتوقع أن تسمعه أثناء قيادتك السيارة وذهابك إلى العمل. إن هذه الأغنيات ترتبط بشكل مثالي مع عاداتك.

ولقد ساعدت هذه الفكرة على تفسير سبب انهيار أغنية "Hey Ya!" على الراديو، رغم برنامج Hit Song Science، والمديرين التنفيذيين على الراديو من أنها ستصبح أغنية ناجحة. لم تكن المشكلة في أن هذه الأغنية سيئة. لقد كانت المشكلة في أن الأغنية **لم تكن مألوفة**. إن المستمعين على الراديو لم يكونوا يريدون اتخاذ قرارات واعية في كل مرة يتعرفون فيها على أغنية جديدة. وبدلًا من ذلك، كانت عقولهم تريد اتباع المعتاد. وفي كثير من الأوقات، فإننا لا نختار بالفعل ما إذا كنا نحب أو نكره أغنية ما؛ لأن هذا سوف يحتاج إلى الكثير من الجهد العقلي. وفي الحقيقة، فإننا نتفاعل مع الدلائل ("تبدو هذه الأغنية مثل كل الأغنيات الأخرى التي أحببتها من قبل")، والمكافآت ("من الممتع أن أدندن معها!)، وبدون تفكير، إما أن نبدأ في الغناء، أو نمد أيدينا ونغير المحطة.

حلقة الألفة

ومن ناحية ما، كانت شركة "أريستا" ومشغلو الحفلات الموسيقية على الراديو يواجهون شكلًا آخر من المشكلة التي واجهت "أندرو بول" في شركة "تارجيت". فالمستمعون يسعدون بالجلوس والاستماع إلى أغنية ربما يقولون إنهم ينفرون منها، طالما أنها تبدو مثل شيء سمعوه من قبل. وتشعر النساء الحوامل - باستخدام القسائم التي يتلقينها عبر البريد، ما لم تجعل هذه القسائم واضحة تماماً - بأن شركة "تارجيت" تتجسس على ما في أرحامهن، وهو الشيء الذي يبدو غريباً ومخيفاً. إن الحصول على قسيمة، تجعل من الواضح أن شركة "تارجيت" تعرف بأنك حامل، يتعارض مع ما يتوقعه العملاء. إنه يشبه أن تخبر مصرفيّاً يبلغ من العمر اثنين وأربعين عاماً، ويعمل في الاستثمار، أنه يردد الأغاني مع "سيلين ديون". فهذا شيء يبدو خاطئاً تماماً.

إذن، كيف أقنع مشغلو الحفلات الموسيقية على الراديو المستمعين بسماع أغانٍ مثل "Hey Ya!" لمدة كافية حتى تصبح مألوفة بالنسبة لهم؟ كيف تقنع شركة "تارجيت" النساء الحوامل بشراء الحفاضات، دون أن تصيبهن بالذعر؟

عن طريق تقديم الشيء الجديد في هيئة قديمة، وجعل غير المألوف مألوفاً.

.3

في أوائل الأربعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومة الأمريكية في شحن الكثير من اللحوم المحلية

إلى أوروبا ومنطقة المحيط الهادي من أجل دعم القوات التي كانت تقاتل في الحرب العالمية الثانية. أما في الولايات المتحدة الأمريكية نفسها، فقد بدأ المتاح من اللحم في التناقص. وعندما دخلت الولايات المتحدة الأمريكية الحرب في عام 1941، كانت مطاعم نيويورك تستخدم لحوم الأحصنة لصنع الهامبورجر، وظهرت السوق السوداء في الدواجن، وأصبح المسئولون الفيدراليون يشعرون بالقلق حيال الحرب الطويلة التي ربما تترك الأمة الأمريكية تموت جوعاً بسبب قلة البروتين. كتب الرئيس السابق "هيربرت هوفر" إلى الأمريكيين في نشرة حكومية في عام 1943 يقول: "إن هذه المشكلة سوف تخيم على أجزاء أكبر وأكبر من الولايات المتحدة الأمريكية، مع استمرار الحرب. إن مزارعنا تفتقر إلى العمالة التي ترعى الثروة الحيوانية؛ وفوق كل هذا، يجب أن نقدم الإمدادات للبريطانيين والروس. إن اللحوم والدهون في مثل أهمية الذخائر في هذه الحرب بالنسبة للدبابات والطائرات".

ومع الإحساس بالقلق، اتصلت وزارة الدفاع الأمريكية بعشرات من العلماء الرواد في الولايات المتحدة الأمريكية في علم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم الأنثربولوجي ـ
بمن فيهم "مارجريت ميد" و "كيرت لوين"، اللذان استمرا ليكونا من الأكاديميين المشهورين - وكلفتهم بمهمة: التفكير في طريقة لإقناع الأمريكيين بتناول لحوم الأعضاء الداخلية للحيوانات، ودفع ربات البيوت إلى طهي الأعضاء الغنية بالبروتين، مثل: الكبد، والقلب، والكلى، والمخ، والمعدة، والأمعاء، لأزواجهن وأطفالهن. فهذه الأشياء هي ما تبقى بعدما ذهبت شرائح اللحم خارج البلاد.

وفي ذلك الوقت، لم تكن لحوم أعضاء الحيوانات الداخلية تحظى بالشعبية في أمريكا. فكان من الممكن أن تفضل امرأة من الطبقة المتوسطة أن تموت جوعاً، في عام 1940، على أن تضع لحم اللسان أو الأمعاء على مائدتها. وهكذا، عندما اجتمع العلماء، الذين تم توظيفهم في "لجنة العادات الغذائية"، لأول مرة في عام 1941، وضعوا نصب أعينهم القيام، بطريقة منهجية، بتحديد العوائق الثقافية التي لا تشجع الأمريكيين على تناول لحوم الأعضاء الداخلية. خلاصة القول، نُشرت في النهاية أكثر من مائتي دراسة، كانت تحتوي جميعاً - في صميمها - على نتيجة متشابهة: لكي تغير ما يتناوله الناس من وجبات غذائية، يجب أن تقدم الشيء الغريب في شكل مألوف. ومن أجل القيام بهذا، يجب وضعه في إطار أشياء معتادة.

واستنتج العلماء أنه من أجل إقناع الأمريكيين بتناول الكبد والكلى، يجب أن تعرف ربات البيوت كيف تجعل منظر الطعام، وطعمه، ورائحته مشابهة إلى أكبر درجة ممكنة بالأشياء التي **تتوقع** عائلاتهن رؤيته على مائدة العشاء. على سبيل المثال، عندما بدأ "قسم الإعاشة التابع لسلاح الإمدادات والتموين" - وهم الأشخاص المسئولون عن إطعام الجنود - في تقديم الكرنب الطازج للقوات في عام 1943، رفضه الجنود. ولذلك، بدأ القائمون على إعداد الطعام في تقطيع وسلق الكرنب حتى يبدو مثل أي خضار آخر على مائدة الجنود - وأكلته القوات دون شكوى. وقد كتب أحد الباحثين حينئذ، مقيماً هذه الدراسات، يقول: "لقد كان من المرجح أن يتناول الجنود الطعام، سواء كان مألوفاً أم غير مألوف، مادام قد تم إعداده بطريقة مشابهة لخبراتهم السابقة، وتقديمه بطريقة معتادة".

إن السر في تغيير الوجبات الغذائية لدى الأمريكيين، كما استنتجت "لجنة العادات الغذائية"، هو الألفة. وسرعان ما تلقت ربات البيوت رسائل بريدية من الحكومة تخبرهن فيها "بأن كل زوج سيشعر بالبهجة عندما

يتناول فطيرة اللحم والكلى". وبدأ الجزارون في تقديم وصفات تشرح كيفية وضع الكبد في رغيف اللحم.

وبعد سنوات قليلة من انتهاء الحرب العالمية الثانية، تم حل "لجنة العادات الغذائية". وفي ذلك الوقت، رغم ذلك، كانت لحوم الأعضاء قد اندمجت بشكل كامل مع وجبات الأمريكيين. وأشارت إحدى الدراسات إلى أن استهلاك الأحشاء ارتفع بنسبة 33 % خلال الحرب. وبحلول عام 1955، ارتفعت بنسبة كبيرة لتصل إلى 50 %. وأصبحت الكلى طعاماً أساسيّاً على العشاء، وأصبح الكبد من أجل المناسبات الخاصة. لقد تغيرت الأنماط الغذائية لدى الأمريكيين لدرجة أن لحوم الأعضاء أصبحت شعاراً للرفاهية.

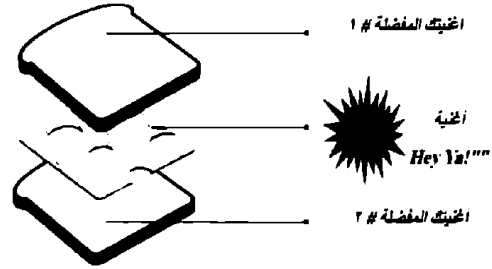
ومنذ ذلك الحين، أطلقت الحكومة الأمريكية عشرات من الجهود الأخرى من أجل تحسين الأنظمة الغذائية. على سبيل المثال، كانت هناك حملة "Five a Day"، التي كانت تستهدف تشجيع الأمريكيين على تناول خمسة أنواع من الفاكهة أو الخضراوات، والهرم الغذائي من وزارة الزراعة الأمريكية، وحملة من أجل تناول جبن وألبان قليلة الدهون. ولم تلتزم أي من هذه الجهود بنتائج اللجنة، ولم تحاول إخفاء توصياتها داخل العادات الموجودة، ونتيجة لذلك، فشلت كل هذه الحملات. وحتى الآن، يبقى البرنامج الحكومي الوحيد الذي أحدث تغييراً دائماً في الوجبات الغذائية للأمريكيين، هو حملة لحوم الأعضاء في أربعينيات القرن الماضي.

ورغم ذلك، فإن المحطات الإذاعية والشركات الضخمة - بما فيها شركة "تارجيت"ـ تعتبر أذكى قليلًا.

سرعان ما أدرك مشغلو الحفلات الموسيقية على الراديو أنهم لكي يجعلوا "Hey Ya!" أغنية ناجحة، فإنهم بحاجة إلى أن يجعلوها تبدو مألوفة. ومن أجل القيام بهذا، كانوا بحاجة إلى شيء خاص.

لقد كانت المشكلة أن البرامج الحاسوبية، مثل برنامج Hit Song Science، كانت جيدة للغاية في توقع عادات الناس. ولكن في بعض الأحيان، تكتشف العمليات الحسابية العادات التي لم تظهر بعد في الحقيقة. وعندما تقوم الشركات بالتسويق عن طريق مخاطبة العادات التي لم نتبنها أو - الأسوأ من ذلك، لا نرغب في الاعتراف بها لأنفسناـ مثل ميلنا السري نحو الأغاني الشعبية العاطفية - فإن الشركات تخاطر بالتوقف عن العمل. وإذا تفاخر أحد محلات البقالة بأنه "يمتلك مجموعة كبيرة للاختيار من حبوب الإفطار المحلاة، والحلوى المثلجة!"، فإن المتسوقين يبتعدون عنه. وإذا قال أحد الجزارين "ها هي قطعة من الأمعاء من أجل مائدة العشاء"، فإن ربة المنزل - في أربعينيات القرن الماضي - سوف تقدم لعائلتها طبقاً من التونة بدلًا من ذلك. وعندما تفخر إحدى المحطات الإذاعية بإذاعة "أغنية لـ"سيلين ديون" كل نصف ساعة!" لا يقوم أحد بتغيير المحطة. وبدلًا من ذلك، فإن أصحاب المتاجر الكبيرة يروجون للتفاح والطماطم (مع التأكد من أنك ستمر على حلوى "إم آند إم"، وحلوى "هاجين داز"، في طريقك إلى ماكينة دفع النقود)، وكان الجزارون في أربعينيات القرن الماضي يطلقون على الكبد "اللحم الجديد"، وكان مشغلو الحفلات الموسيقية ينتقلون بهدوء إلى اللحن الرئيسي لأغنية فيلم **"تيتانيك"**.

لقد كانت أغنية "Hey Ya!" بحاجة لأن تصبح جزءاً من عادة سماعية راسخة لكي تحظى بالشعبية والنجاح. ولكي تصبح جزءاً من عادة، يجب تقديمها بطريقة مموهة قليلًا في البداية، بالطريقة نفسها التي كانت ربات البيوت تموه الكلى بوضعها داخل رغيف اللحم. ولذلك، بدأ مشغلو الحفلات الموسيقية في محطة

WIOQ، في مدينة فيلادلفيا - بالإضافة إلى المحطات الإذاعية الأخرى عبر الولايات المتحدة الأمريكية - في التأكد من أنه في كل مرة يتم تشغيل "Hey Ya!"، يتم وضعها كشطيرة بين أغنيتين تحظيان بالشعبية بالفعل. يقول "توم ويبستر" – وهو مستشار إذاعي: "إنها نظرية تدرس الآن في تشغيل الأغاني، حيث تشغل الأغنية الجديدة بين أغنيتين تحظيان بالشعبية".

ورغم ذلك، لم يقم مشغلو الحفلات الموسيقية على الراديو بتشغيل أغنية "Hey Ya!" مع أي نوع من الأغانيالناجحة. فكانوا يضعون الأغنية بين الأغاني التي اكتشف "ريتش ماير"، أنها تتمتع بالثبات على نحو فريد، من فنانين مثل المغنية "بلو كانتريل"، وفرقة3 Doors Down ، وفرقة Maroon 5، والمغنية "كريستينا أجويليرا". (في الحقيقة، كانت بعض المحطات حريصة للغاية لدرجة أنها كانت تستخدم الأغنية نفسها مرتين).

تأمل على سبيل المثال، قائمة أغاني محطة WIOQ في 19 سبتمبر من عام 2003:

11:43 أغنية "Here Without You" لفرقة 3 Doors Down""

11:54 أغنية "Breathe" للمغنية "بلو كانتريل"

11:58 أغنية "Hey Ya!" لفرقة "OutKast"

12:01 أغنية "Breathe" للمغنية "بلو كانتريل"

أو قائمة الأغاني في 16 أكتوبر:

9:41 أغنية "Harder to Breathe" لفرقة "Maroon 5"

9:45 أغنية "Hey Ya!" لفرقة "OutKast"

9:49 أغنية "Can't Hold Us Down" للمغنية "كريستينا أجويليرا"

10:00 أغنية "Frontin" للمطرب "فاريل"

12 نوفمبر:

9:58 أغنية "Here Without You" لفرقة 3 Doors Down"

10:01 أغنية "Hey Ya!" لفرقة "OutKast"

10:05 أغنية "Like I Love You" للمطرب "جاستين تيمبرليك"

10:09 أغنية "Baby Boy" للمطربة "بيونسيه"

يقول "ويبستر": "إن إدارة قائمة الأغاني تدور حول التخفيف من المخاطر، حيث يجب على المحطات المخاطرة بتشغيل الأغاني الجديدة، وإلا فسيتوقف الناس عن الاستماع إليها. ولكن الشيء الذي يريده

المستمعون حقّاً هو الأغاني التي تبدو مألوفة بالفعل. ولذلك، يجب عليك أن تجعل الأغاني الجديدة تبدو مألوفة في أسرع وقت ممكن".

عندما بدأت محطة WIOQ تشغيل أغنية "Hey Ya!" في البداية في أوائل شهر سبتمبر ــ قبل أن تصبح كشطيرة بين الأغاني الأخرى ــ كانت نسبة 26.6 من المستمعين يغيرون المحطة كلما ظهرت. وبحلول شهر أكتوبر، بعد تشغيلها بين الأغاني الناجحة الثابتة، انخفض "عنصر تغيير المحطة" إلى 13.7 %. وفي ديسمبر أصبحت النسبة 5.7 بالمائة. ولقد استخدمت المحطات الإذاعية الأخرى، عبر الولايات المتحدة الأمريكية، نفس أسلوب الشطيرة، واتبع معدل تغيير المحطة نفس النمط.

ومع تكرار أغنية "Hey Ya!" على آذان المستمعين، مراراً وتكراراً، أصبحت مألوفة. وحالما اكتسبت الأغنية الشعبية، كانت محطة WIOQ تشغلها مرات عديدة تصل إلى خمس عشرة مرة يوميّاً. لقد تغيرت عادات الاستماع لدى الناس نحو توقع ــ

وحتى الرغبة في سماع - أغنية "Hey Ya!". لقد ترسخت عادة "Hey Ya!". وأكملت الأغنية مسيرتها حتى فازت بجائزة "جرامي" الموسيقية، وباعت أكثر من 5.5 مليون ألبوم، وربحت المحطات الإذاعية ملايين الدولارات. وقد أخبرني "بارتلز" - المدير التنفيذي للترويج - قائلًا: "لقد عزز هذا الألبوم مكانة فريق OutKast بين النجوم العظام، وهذا الألبوم هو الذي قدمهم للجماهير خارج نطاق موسيقى الهيب هوب. إن الأمر مرض الآن عندما يعزف فنان جديد أغنيتهم الفردية، ويقول: "**سوف تكون هذه أغنية** "Hey Ya!" **المقبلة!**".

بعد أن صمم "أندرو بول" برنامجه لتوقع الحمل، وبعد أن حدد مئات الآلاف من المتسوقات اللواتي ربما يكن حوامل، وبعد أن أشار أحد الأشخاص إلى أنه ربما تشعر بعض هؤلاء النسوة - في الحقيقة، معظمهن - بقليل من القلق عندما يتلقين إعلاناً يشير بوضوح إلى أن شركة "تارجيت" تعرف حالتهن التناسلية، قرر الجميع أن يتراجعوا خطوة للوراء، ويفكروا في الخيارات المتاحة أمامهم.

حيث فكر قسم التسويق في أنه ربما يكون من الحكمة أن يقوموا بإجراء قليل من التجارب الصغيرة، قبل القيام بحملة إعلانية قومية. وكانت لديهم القدرة على إرسال رسائل مصممة بشكل خاص إلى مجموعات صغيرة من العميلات، ولذلك فقد قاموا باختيار عشوائي للنساء من قائمة "بول" للحوامل، وبدأوا في تجربة مجموعات من الإعلانات لكي يروا رد فعل المتسوقات.

لقد أخبرني مدير تنفيذي في شركة "تارجيت" - له معرفة مباشرة بمؤشر "بول" للحمل: "لقد كانت لدينا القدرة على إرسال كتيب إعلاني مصمم بطريقة خاصة، لكل عميل، يقول: "ها هي قائمة بالأشياء التي قمت بشرائها في الأسبوع الماضي، وهذه قسيمة مخفضة لها". إننا نفعل ذلك مع مواد البقالة طوال الوقت.

ورغم ذلك، فمع منتجات الحمل، علمنا أن بعض النساء يتصرفن على نحو سيئ، ثم بدأنا في مزج كل هذه الإعلانات مع أشياء كنا نعلم أن السيدات الحوامل لن يشترينها أبداً، وهكذا، كانت إعلانات الأطفال تبدو عشوائية. فكنا نضع إعلاناً لآلة جز الحشائش بجوار إعلان الحفاضات. وكنا نضع قسيمة مخفضة

للكئوس بجوار أخرى لملابس الأطفال. وبهذه الطريقة، كان يبدو أنه تم اختيار كل المنتجات بطريقة عشوائية.
واكتشفنا أنه مادامت المرأة الحامل تظن أنه ليس هناك من يتلصص عليها، فسوف تستخدم القسائم. فهي تفترض أن الآخرين من جيرانها في منطقتها السكنية حصلوا على البريد نفسه الذي يحتوي على الحفاضات وأسرّة الأطفال. ومادمنا لا نثير لديها القلق، فسوف ينجح الأمر".

إن الإجابة عن سؤال "بول" وشركة "تارجيت" - كيف تقدم إعلانات لامرأة حامل دون أن تكشف أنك تعرف بحملها؟ - في الأساس هي الإجابة نفسها التي استخدمها مشغلو الحفلات الموسيقية في الراديو من أجل شد انتباه المستمعين إلى أغنية "Hey Ya"! حيث بدأت شركة "تارجيت" في وضع القسائم المخفضة على الحفاظات بين المنتجات التي لا تمت للحمل بصلة، مما جعل الإعلانات تبدو بلا هوية، ومألوفة، ومريحة. لقد كانوا يخفون ما يعرفونه.

وسرعان ما ازدادت المبيعات الموجهة "للأمهات والأطفال" بشكل كبير. إن شركة "تارجيت" لا تقوم بتحليل أرقام المبيعات لأقسام معينة، ولكن بين عامي 2002 - عندما تم توظيف "بول" – و 2009، ارتفعت إيرادات الشركة من 44 بليوناً إلى 65 بليون دولار أمريكي. وفي عام 2005، تباهى رئيس الشركة - "جريج شتاينهافيل" - في غرفة تعج بالمستثمرين بأن الشركة "تصب تركيزها على المواد والفئات التي تجذب شرائح معينة من الضيوف، مثل الأمهات والأطفال".

حيث قال: "مع تزايد تطور أدوات قواعد البيانات، أثبت نظام "تارجيت ميل" للبريد جدارته كأداة نافعة في تعزيز القيمة والراحة لدى شرائح معينة من الضيوف، مثل الأمهات الجدد أو المراهقين. على سبيل المثال، يستطيع برنامج "تارجيت بيبي" للأطفال تتبع المراحل الحياتية من الرعاية قبل الولادة، إلى مقاعد السيارات وعربات الأطفال. وفي عام 2004، حقق برنامج "تارجيت بيبي دايركت ميل" زيادات كبيرة في خبراته ومبيعاته".

سواء كنت تبيع أغنية جديدة، أو طعاماً جديداً، أو سريراً جديداً للأطفال، فإن الدرس واحد لا يتغير: إذا وضعت الشيء الجديد في ثياب العادات القديمة، يصبح من السهل على عامة الناس أن يتقبلوه.

.4

إن فائدة هذا الدرس لا تقتصر على المؤسسات الكبيرة، أو الوكالات الحكومية، أو المحطات الإذاعية التي ترجو التلاعب بأذواقنا. فمن الممكن استخدام هذه الأفكار نفسها من أجل تغيير الطريقة التي نعيش بها.

على سبيل المثال، في عام 2000، عمل اثنان من الإحصائيين في إحدى الجمعيات الدينية – وتعد إحدى أكبر المؤسسات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية - من أجل استخدام قوة توقع المستقبل اعتماداً على البيانات من أجل جعل العالم مكاناً أكثر صحة. تمتلك هذه الجمعية أكثر من 2600 فرع في الولايات المتحدة الأمريكية، معظمها صالات رياضية ومراكز مجتمعية. منذ حوالي عشر سنوات، بدأ قادة المؤسسة في القلق حيال كيفية الحفاظ على قدرتهم التنافسية. ولذا، فقد طلبوا من عالم اجتماع وعالم إحصاء – "بيل لازاروس" و "دين أبوت" - المساعدة.

فقد تولى الرجلان جمع بيانات من أكثر من 150000 استطلاع لمستوى رضا أعضاء الجمعية، تم جمعها

على مدار سنوات، وبدأوا البحث عن أنماط. ففي ذلك الوقت، كانت الحكمة المقبولة بين المديرين التنفيذيين للجمعية أن الناس يريدون أجهزة التدريب الخيالية ومنشآت حديثة رائعة. ولقد أنفقت الجمعية ملايين الدولارات في بناء غرف كمال الأجسام، وقاعات اليوجا. ورغم ذلك، عندما تم تحليل استطلاعات الرأي، اتضح أنه رغم أن جاذبية وتوافر آلات التدريب في المنشآت ربما تدفع الناس إلى الانضمام في بداية الأمر، فإن الأمر الذي يدفعهم إلى البقاء هو شيء آخر تماماً.

فقد أظهرت البيانات أن البقاء كان يرتكز على عوامل عاطفية، مثل ما إذا كان الموظف يحفظ أسماءهم، أو ألقى عليهم التحية عند دخولهم. فقد اتضح أن الناس كثيراً ما يذهبون إلى الصالات الرياضية بحثاً عن الارتباط العاطفي، وليس جهاز المشي الكهربائي. فإذا أصبح لأحد الأعضاء صديق في الجمعية، فمن المرجح أن يحضر من أجل جلسات التمارين الرياضية، وهذا يعني أن الأشخاص الذين ينضمون إلى الجمعية لديهم عادات اجتماعية معينة. فإذا منحتهم الجمعية الشعور بالارتياح، فإنهم يشعرون بالسعادة. وهكذا، إذا أرادت الجمعية تشجيع الناس على ممارسة التدريبات الرياضية، يجب عليها أن تستفيد من الأنماط الموجودة بالفعل، وتعليم الموظفين تذكر أسماء الزائرين. إنه شكل آخر من الدرس الذي تعلمته شركة "تارجيت" ومشغلو الحفلات الموسيقية: لكي تبيع أية عادة جديدة - في هذه الحالة التدريبات الرياضية - قدمها ملفوفة داخل شيء يعرفه الناس ويحبونه بالفعل، مثل غريزة الذهاب إلى الأماكن التي تسهل إقامة الصداقات فيها.

وقد أخبرني "لازاروس" قائلًا: "إننا نحلل شفرة كيفية إبقاء الناس في الصالة الرياضية. إن الناس يريدون زيارة الأماكن التي تشبع احتياجاتهم الاجتماعية. إن دفع الناس إلى التدرب في مجموعات يزيد من فرص التزامهم بالتدريبات الرياضية. ويمكنك أن تغير صحة أمة بأكملها بهذه الطريقة".

ويشير خبراء التحليلات التنبؤية إلى أنه في يوم ما - في القريب العاجل - سيكون من الممكن بالنسبة للشركات أن تعرف أذواقنا، وتتوقع عاداتنا على نحو أفضل مما نعرفه عن أنفسنا. ورغم ذلك، فإن معرفة أن شخصاً ما ربما يفضل علامة تجارية معينة من زبدة الفول السوداني لا يكفي لدفعه إلى التصرف على أساس هذا التفضيل. ومن أجل التسويق لعادة جديدة - سواءً كانت مواد بقالة أو تدريبات أيروبيك - يجب أن تفهم كيف تجعل الجديد يبدو مألوفاً.

في المرة الأخيرة التي تحدثت فيها مع "أندرو بول"، ذكرت أن زوجتي كانت حاملًا في الشهر السابع بطفلنا الثاني. "بول" أيضاً لديه أطفال، ولذلك أخذنا نتحدث قليلًا عنهم. وأشرت إلى أنني وزوجتي كنا نتسوق في بعض الأحيان في محلات "تارجيت"، وأننا قمنا منذ حوالي عام بإعطاء الشركة عنواننا، حتى يمكننا الحصول على القسائم المخفضة عن طريق البريد. وفي الآونة الأخيرة - مع مرور الوقت على حمل زوجتي - بدأت ألاحظ تزايداً طفيفاً في إعلانات الحفاضات، ومستحضرات تنظيف البشرة، وملابس الأطفال، التي تصل إلى منزلنا.

وأخبرته بأنني كنت أخطط لاستخدام بعض من هذه القسائم في هذا الأسبوع نفسه. وكنت أفكر أيضاً في شراء سرير للطفل، وبعض من الستائر من أجل حجرة الطفل، وربما بعض من ألعاب Bob the Builder من أجل الطفل الصغير. لقد كان من المفيد بالفعل أن ترسل شركة "تارجيت" قسائم مخفضة على الأشياء

نفسها التي كنت بحاجة لشرائها.

فقال "بول": "انتظر حتى يأتي الطفل فحسب، فسوف نرسل إليك قسائم مخفضة بالأشياء التي تريدها حتى قبل أن تعرف أنك تريدها".

* يعتمد التقرير الوارد في هذا الفصل على مقابلات مع أكثر من دستة من الموظفين السابقين والحاليين في شركة "تارجيت". ولقد أجرى العديد منهم المقابلات على أساس عدم الكشف عن هوياتهم؛ لأن المصادر تخشى التعرض للإقالة، أو لأي عقاب آخر، من الشركة. ولقد منحت شركة "تارجيت" الفرصة لاستعراض التقرير الوارد في هذا الفصل، والرد على ما فيه، وطلبت منهم رؤية المديرين التنفيذيين في قسم "تحليلات الضيف" من أجل إجراء مقابلات رسمية مسجلة. ولقد رفضت الشركة القيام بذلك، وأحجمت عن الرد على أسئلة التأكد من الحقائق، فيما عدا رسالتين إلكترونيتين. تقول الرسالة الأولى: "مهمتنا، في شركة "تارجيت"، هي أن نجعل الشركة الوجهة المفضلة للتسوق بالنسبة لضيوفنا، عن طريق تقديم قيمة رائعة، وابتكار مستمر، وخبرة متميزة للضيف من خلال الوفاء بوعد علامتنا التجارية "توقع المزيد، وادفع أقل". لأننا نركز بشدة على هذه المهمة، ونقوم باستثمارات كبيرة من أجل فهم تفضيلات ضيوفنا. ومن أجل المساعدة في هذه الجهود، قمنا بتطوير عدد من الأدوات البحثية التي تسمح لنا باكتساب أفكار حول الاتجاهات والتفضيلات داخل الشرائح السكانية المختلفة لجميع ضيوفنا. ونحن نستخدم البيانات المشتقة من هذه الأدوات لكي تصبح تصميماتنا للمتاجر، واختيارنا للمنتجات، والعروض الترويجية والقسائم - مستندة إلى أسس علمية. ويسمح هذا التحليل لشركة "تارجيت" بأن تقدم أكثر خبرة ذات دلالة للتسوق لضيوفنا. على سبيل المثال، أثناء التعاملات في المتجر، يمكن أن تتوقع أداتنا البحثية العروض ذات الصلة لأي ضيف اعتماداً على مشترياته، التي يمكن تقديمها مع فواتيره. علاوة على ذلك، فإن الاختيار في البرامج مثل "قائمة هدايا المولود الجديد" تساعد شركة "تارجيت" على فهم كيفية تطور احتياجات عملائنا مع مرور الوقت، مما يمكننا من تزويد الأمهات الجدد بالقسائم الموفرة للمال. ونحن نعتقد أن هذه الجهود تفيد عملاءنا بشكل مباشر، عن طريق إمدادهم بالمزيد مما يحتاجون إليه ويريدونه في الشركة ــ وتفيد الشركة عن طريق بناء ولاء أقوى لدى الضيف، وزيادة عدد مرات التردد من أجل التسوق، وتحقيق المزيد من المبيعات والأرباح". بينما تقول الرسالة الإلكترونية الثانية: "أكثر إفاداتك تحتوي على معلومات غير دقيقة، وسيكون نشرها بمنزلة تضليل لعامة الناس. إننا لا ننوي أن نرد على كل إفادة، نقطة بعد نقطة. إن شركة "تارجيت" تتعامل مع كل التزاماتها القانونية بكل جدية، وتمتثل لكل القوانين الفيدرالية، وقوانين الولايات التجارية، بما في ذلك القوانين التي ترتبط بالمعلومات الصحية المحمية".

الجزء الثالث

عادات المجتمعات

٨

الفصل الثامن

علم الأعصاب الخاص بإرادتنا الحرة
هل نحن مسئولون عن عاداتنا؟

1.

في الصباح الذي بدأت فيه المشاكل- قبل أن تدرك أن هناك مشاكل حتى بسنوات - كانت "إنجي باكمان" تجلس في المنزل، تحدق في التليفزيون، وهي تشعر بالملل الشديد لدرجة أنها قررت إعادة تنظيم دولاب أدوات المائدة الفضية.

لقد كانت أصغر بناتها التحقت برياض الأطفال قبل ذلك بأسابيع قليلة، وكانت ابنتاها الأكبر سناً في المدرسة الإعدادية، وكانت حياتهما مليئة بالأصدقاء والأنشطة والثرثرة التي لم تكن الأم تستطيع فهمها. وغالباً ما كان زوجها، الذي كان يعمل مساحاً للأراضي، يذهب إلى العمل في الثامنة صباحاً، ولا يعود إلا في السادسة مساء. لقد كان المنزل خالياً إلا من "باكمان"، الأم. لقد كانت هذه هي المرة الأولى منذ عشرين عاماً تقريباً - منذ أن تزوجت في التاسعة عشرة من عمرها، وحملت في العشرين، وأصبحت أيامها مزدحمة بتعبئة غذاء المدرسة، ولعب لعبة الأميرة مع الأطفال، وإدارة خدمة المكوك العائلي - التي شعرت فيها "باكمان" بالوحدة. في المدرسة الثانوية، أخبرها أصدقاؤها بأنها ستصبح عارضة أزياء - فقد كانت جميلة بدرجة كبيرة - ولكن عندما تركت المدرسة، ثم تزوجت عازفاً للجيتار، حصل في النهاية على وظيفة حقيقية، انتهى بها الأمر كأم، بدلاً من ذلك. وفي ذلك الوقت، كانت الساعة العاشرة والنصف صباحاً، وكانت بناتها الثلاث في الخارج، ولجأت "باكمان" ــ مرة أخرى ــ إلى لصق قطعة من الورق على ساعة الحائط في المطبخ، لكي تمنع نفسها

من النظر إليها كل ثلاث دقائق.

لقد كانت "باكمان" لا تملك أدنى فكرة عما يجب عليها القيام به بعد ذلك.

في ذلك اليوم، عقدت صفقة مع نفسها: إذا أمكنها البقاء حتى وقت الظهيرة دون أن تصاب بالجنون، أو تأكل الكعك الموجود في الثلاجة، فسوف تترك المنزل، وتقوم بشيء ممتع. وقضت "باكمان" التسعين دقيقة التالية في التفكير فيما سيكون هذا الشيء بالضبط. وعندما دقت الساعة الثانية عشرة، وضعت بعض الماكياج، وارتدت فستاناً جميلًا، وذهبت بالسيارة إلى كازينو نهري يبعد حوالي عشرين دقيقة عن منزلها. وحتى في ظهيرة يوم الخميس هذا، كان الكازينو يمتلئ بالناس الذين يقومون بأشياء عديدة بجانب مشاهدة مسلسل تليفزيوني يعالج مشاكل الحياة اليومية، ويطوون الغسيل. وكانت هناك فرقة موسيقية تعزف بجوار المدخل. وكانت هناك امرأة توزع مشروبات بالمجان. وتناولت "باكمان" وجبة من الجمبري في المطعم المفتوح. لقد كانت التجربة تبدو مترفة للغاية، مثل لعب الهوكي. وشقت "باكمان" طريقها إلى طاولة لعب الورق؛ حيث قام موزع الورق بشرح قواعد اللعبة بطريقة متأنية. وعندما خسرت "باكمان" أربعين دولاراً، ألقت نظرة سريعة على ساعة يدها، ووجدت أنه مر عليها ساعتان سريعاً، وكان يجب عليها أن تسرع إلى المنزل لكي تستقبل ابنتها الصغرى. في هذه الليلة على العشاء، وللمرة الأولى خلال شهر، أصبح لديها شيء تتحدث عنه بجانب توقع ما تنوي إحدى المتسابقات أن تقوم به في البرنامج التليفزيوني The Price Is Right.

كان والد "إنجي باكمان" سائق شاحنة، أعاد تشكيل نفسه، في منتصف عمره، ليصبح كاتب أغان شبه مشهور. وكان أخوها قد أصبح كاتباً للأغاني، أيضاً، وفاز بالعديد من الجوائز. وعلى الجانب الآخر، كانت "باكمان" كثيراً ما تقدم نفسها لوالديها على أنها "الإنسانة التي أصبحت أمّاً".

وقد أخبرتني قائلة: "لقد كنت دائماً ما أشعر بأني إنسانة غير موهوبة. إنني أعتقد أنني ذكية، وأنا أعلم أنني أم جيدة. ولكن ليس هناك الكثير مما يمكنني أن أشير إليه وأتحدث عنه، ولهذا فأنا حالة خاصة".

وبعد رحلتها الأولى إلى الكازينو، بدأت "باكمان" في الذهاب إليه مرة كل أسبوع، بعد ظهيرة كل يوم من أيام الجمعة. لقد كانت بمنزلة جائزة على اجتيازها تلك الأيام الخالية، والحفاظ على نظافة المنزل، والحفاظ على اتزانها وهدوئها. لقد كانت تعلم أن القمار من الممكن أن يؤدي إلى وقوع المشاكل، ولذلك فقد وضعت لنفسها قواعد صارمة، فلا تبقى على طاولة اللعب أكثر من ساعة في كل رحلة، وتقامر بما في محفظتها فحسب. فتخبرني قائلة: "لقد اعتبرت هذا عملًا من نوع ما. فكنت لا أغادر المنزل مطلقاً قبل الظهيرة، ودائماً ما كنت أتواجد في المنزل في الوقت المحدد لكي أستقبل ابنتي لدى عودتها من المدرسة. لقد كنت منضبطة للغاية".

ولقد تحسن مستوى "باكمان" في اللعب. ففي البداية، نادراً ما كانت تستطيع أن تحتفظ بالمال لساعة واحدة. ورغم ذلك، في خلال ستة أشهر، جمعت ما يكفي من الحيل لدرجة أنها عدلت قواعدها بما يتيح لها اللعب لساعتين أو ثلاث ساعات، مع الاحتفاظ بالمال في محفظتها عند خروجها. وفي ظهيرة أحد الأيام، جلست "باكمان" على طاولة اللعب ومعها 80 دولاراً في محفظتها، وغادرت بـ 530 دولاراً - وهو مبلغ كان كافياً لشراء لوازم البقالة، ودفع فاتورة الهاتف، والاحتفاظ بالقليل لوقت الحاجة. وفي ذلك الوقت، أرسلت

الشركة التي تمتلك الكازينو إليها قسائم مخفضة لوجبات المطعم المفتوح. وكانت "باكمان" تدفع لقاء تناول العشاء مع العائلة في ليالي العطلة الأسبوعية.

كانت الولاية التي تقامر "باكمان" فيها – ولاية أيوا - قد قننت القمار قبل ذلك بسنوات قليلة فقط. فقبل عام 1989، كان واضعو القوانين في الولاية يشعرون بالقلق حيال أن بعض المواطنين ربما يجدون صعوبة في مقاومة إغراءات المقامرة. لقد كانت هذه المخاوف قديمة قدم الأمة الأمريكية نفسها. فقد كتب "جورج واشنطن" في عام 1783 يقول: "إن القمار ابن الجشع، وأخو الظلم، وأبو الأذى. هذه هى الرذيلة التي تتسبب في حدوث كل الشرور المحتملة....خلاصة القول: يكسب قليل من الناس عن طريق هذه الممارسة المقيتة، بينما يصاب الآلاف منها". إن حماية الناس من العادات السيئة - في الحقيقة، تعريف العادات التي يجب النظر إليها على أنها "سيئة" في المقام الأول - هو حق تمسك به واضعو القوانين بكل قوة. فممارسة البغاء، والقمار، وبيع الكحوليات، وإنتاج الأفلام الإباحية، والقروض الربوية، والعلاقات الحميمة خارج إطار الزواج (أو الممارسات الغريبة والشاذة داخل إطار الزواج)، تمثل كل العادات التي عملت الهيئات التشريعية المتنوعة على حظرها، أو محاولة تنفير الناس منها بقوانين صارمة (ولكن غير فعالة في كثير من الأحيان).

وعندما قامت ولاية أيوا بتقنين الكازينوهات، كان واضعو القوانين يشعرون بالقلق لدرجة أنهم قصروا نشاطها على القوارب النهرية، وأصدرت أوامرها بأنه لا يستطيع أى شخص المقامرة بأكثر من 5 دولارات في كل مرة، وأن يكون الحد الأقصى للخسارة 200 دولار لكل شخص في الرحلة البحرية. ورغم ذلك، في خلال سنوات قليلة، بعد انتقال بعض من كازينوهات الولاية إلى ولاية ميسيسبي التي كانت تسمح بعدم وجود حد للقمار، قامت الهيئة التشريعية في ولاية أيوا برفع هذه القيود. وفي عام 2010، انتعشت خزائن الولاية بما يزيد على 269 مليون دولار أمريكي من الضرائب على القمار.

في عام 2000، بدأت علامات أمراض الرئة في الظهور على والدي "إنجي باكمان"، اللذين كانا يدخنان منذ زمن طويل. وبدأت "باكمان" في السفر بالطائرة إلى ولاية تينيسي لرؤيتهما مرة كل أسبوعين، وشراء مواد البقالة والمساعدة على إعداد طعام العشاء. وعندما كانت تعود لزوجها وبناتها، كانت تشعر بأنها أكثر شعوراً بالوحدة. وفي بعض الأوقات، كان المنزل يصبح خالياً طوال النهار؛ لقد كان يبدو أنه - بسبب غيابها - أصبحت صديقاتها تنسى دعوتها إلى بعض الأشياء، وعرف أفراد العائلة كيف يتدبرون أمورهم بأنفسهم.

لقد كانت "باكمان" تشعر بالقلق حيال والديها، والانزعاج لأن زوجها كان يبدو مهتمّاً بعمله أكثر من اهتمامه بما تشعر به من اضطراب، والاستياء من أطفالها الذين لم يكونوا يدركون أنها بحاجة إليهم في ذلك الوقت، بعد كل التضحيات التي قامت بها لأجلهم أثناء تربيتهم؛ ولكن كلما زارت الكازينو، كانت كل هذه المشاعر تغيب عنها. وبدأت "باكمان" في الذهاب مرتين في الأسبوع، عندما لا تذهب لزيارة والديها، ثم بدأت في الذهاب كل يوم اثنين، وأربعاء، وجمعة. لقد كانت لا تزال تتبع القواعد - ففي ذلك الوقت، مر عليها سنوات وهي تقامر، وأصبحت تعرف البديهيات التي يعيش عليها اللاعبون المحترفون. فكانت لا تضع أبداً أقل من 25 دولاراً من ورق اللعب، ودائماً ما كانت تلعب بمجموعتين من الأوراق في المرة الواحدة. فتخبرني

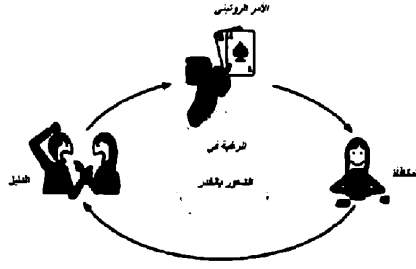
قائلة: "إنك تحصل على فرص أفضل في الطاولة التي ترتفع فيها الحدود، مقارنة بالطاولة التي تنخفض فيها الحدود. ويجب أن تكون قادراً على اللعب خلال الأوقات الصعبة، إلى أن يحالفك الحظ. لقد رأيت أشخاصاً يدخلون بـ 150 دولاراً، ويفوزون بـ 10000 دولار. ولقد كنت أعرف أنني أستطيع القيام بذلك، إذا اتبعت قواعدي. لقد كنت أسيطر على الموقف".*وفي ذلك الوقت، لم تكن "باكمان" مضطرة إلى التفكير في أن تأخذ ورقة أخرى من أوراق اللعب، أو مضاعفة الرهان - لقد كانت تتصرف بطريقة تلقائية - مثل "إيوجين بولي"، فاقد الذاكرة (الذي تحدثنا عنه في الفصل الأول)- حيث تعلمت في النهاية أن تختار دائماً مستطيل الورق المقوى المناسب.

وفي أحد الأيام في عام 2000، عادت "باكمان" من الكازينو ومعها 6000 دولار – وهو ما يكفي لدفع إيجار شهرين، وتسديد فواتير البطاقات الائتمانية التي كانت متراكمة على الباب الأمامي من المنزل. وفي مرة أخرى، حصلت على 2000 دولار. وفي بعض الأوقات، كانت "باكمان" تخسر، ولكن هذا كان جزءاً من اللعبة، فالمقامرون الأذكياء يعرفون أنه يجب عليهم أن يخسروا لكي يكسبوا. وفي النهاية، أعطت الشركة مالكة الكازينو لـ "باكمان" بطاقة ائتمانية، حتى لا تضطر إلى حمل الكثير من النقود. وكان اللاعبون الآخرون يبحثون عنها، ويجلسون على طاولتها، لأنها تعرف ما تقوم به. وفي المطعم المفتوح، كان المضيفون يتركونها تذهب إلى أول الصف. فتقول "باكمان": "إنني أعرف كيف ألعب. إنني أعلم أن هذا يبدو مثل شخص لديه مشكلة ما، ولكنه لا يدرك هذا، ولكن الخطأ الوحيد الذي ارتكبته هو عدم التوقف عن اللعب. لم يكن هناك أي شيء خطأ في الطريقة التي ألعب بها".

وبالتدريج أصبحت قواعد "باكمان" أكثر مرونة، مع اتساع مجال المكسب والخسارة. ففي أحد الأيام، خسرت 800 دولار في ساعة، ثم كسبت 1200 دولار في أربعين دقيقة. ثم أدار لها الحظ ظهره مرة أخرى، وخسرت 4000 دولار. وفي مرة أخرى، خسرت 3500 دولار في الصباح، وكسبت 5000 دولار بحلول الساعة الواحدة ظهراً، وخسرت 3500 دولار أخرى فيما بعد الظهيرة. لقد كان الكازينو يحتفظ بسجلات بما تدين به وما كسبته؛ في الوقت الذي توقفت فيه عن مراقبة نفسها. وبعد ذلك، في أحد الشهور، لم يكن لدى "باكمان" المال الكافي في البنك لدفع فاتورة الكهرباء. وطلبت من والديها قرضاً صغيراً، ثم طلبت قرضاً آخر. فاقترضت 2000 دولار في أحد الشهور، ثم اقترضت 2500 دولار في الشهر الذي يليه. ولم يكن الأمر يمثل مشكلة كبيرة؛ فلقد كان والداها يملكان المال.

لم تواجه "باكمان" مشكلات مع تناول الكحوليات، أو المخدرات، أو الإفراط في تناول الطعام من قبل قط. لقد كانت أماً عادية، تمتلك المزايا والعيوب نفسها التي يمتلكها كل شخص آخر. وهكذا، سيطر الاستحواذ غير المنطقي، الذي كانت تشعر به من أجل لعب القمار - الجذب القوي الذي جعلها تشعر بتشتت الانتباه أو القلق في الأيام التي لم تكن تزور فيها الكازينو، والطريقة التي وجدت نفسها تفكر من خلالها في القمار طوال الوقت، والاندفاع الذي كانت تشعر به خلال إحراز المكاسب - عليها تماماً على حين غرة. لقد كان هذا إحساساً جديداً، غير متوقع تماماً لدرجة أنها لم تعرف أن الأمر كان يمثل مشكلة، إلى أن ترسخ في حياتها. ومع تأمل الماضي، لم يكن يبدو أن هناك خطأً فاصلاً. ففي يوم ما يكون الأمر ممتعاً، وفي يوم آخر تخرج الأمور عن السيطرة.

وبحلول عام 2001، كانت تذهب إلى الكازينو بصورة يومية، فكانت تذهب كلما تشاجرت مع زوجها، أو عندما تشعر بأنها لا تحظى بالتقدير من بناتها. وعلى مائدة اللعب، كانت تشعر بالخدر والحماس، في الوقت نفسه وخبت مخاوفها للغاية لدرجة أنها أصبحت لا تستطيع سماعها بعد ذلك. لقد كانت فرحة الفوز تأتي على الفور. وكان ألم الخسارة يمر سريعاً.

*ربما يكون من غير المنطقي بالنسبة لأي شخص أن يعتقد أنه يستطيع التغلب على أحد الكازينوهات. ورغم ذلك، كما يعرف المقامرون المنتظمون، من الممكن أن يفوز المرء باستمرار، خاصة في ألعاب بعينها. على سبيل المثال، فاز "دون جونسون" من مدينة بنسالم، في مقاطعة بنسلفانيا، رسمياً بمبلغ 15.1 مليون دولار أمريكي في إحدى اللعبات على مدار ستة أشهر، بدءاً من عام 2010؛ ولكن يفوز الكازينو على الدوام في الإجمالي، لأن هناك العديد من المقامرين الذين يراهنون بطريقة لا تعظم من احتمالات فوزهم، ولا يملك معظم الناس ما يكفي من المال لكي يروا أنفسهم وهم يخسرون. ولكن، يستطيع المقامر أن يفوز باستمرار مع مرور الوقت، إذا حفظ المعادلات والاحتمالات المعقدة التي توجه الطريقة التي يجب أن تلعب من خلالها كل جولة. ورغم ذلك، فإن معظم اللاعبين لا يتمتعون بالانضباط أو المهارات الرياضية التي تؤهلهم للتغلب على الكازينو.

لقد قالت الأم عندما اتصلت بها ابنتها "باكمان" لتقترض مالًا: "إنك تريدين أن تكوني شخصية مهمة. إنك تستمرين في لعب القمار، لأنك تريدين جذب الانتباه".

ولكن الأمر لم يكن كذلك. فقد أخبرتني "باكمان" قائلة: "لقد أردت أن أشعر بأنني جيدة في شيء ما. لقد كان هذا هو الشيء الوحيد الذي فعلته، والذي كان يبدو أنني أتمتع بالمهارة فيه".

وبحلول صيف 2001، وصلت ديون "باكمان" إلى شركة مالكة الكازينو، 20000 دولار. لقد كانت تخفي أمر الخسائر، التي لحقت بها سرّاً عن زوجها، ولكن عندما قطعت الأم إعاناتها في النهاية، انهارت "باكمان" واعترفت. واستعان الاثنان بمحام لإعلان إفلاسها، ومزقا بطاقاتها الائتمانية، وجلسا على مائدة المطبخ لكي يضعا خطة لحياة أكثر تقشفاً والتزاماً. وأخذت "باكمان" فساتينها إلى متجر للملابس المستعملة، وتحملت إهانة فتاة في التاسعة عشرة من عمرها، بخست أسعار معظم الفساتين، حيث زعمت أنها قديمة الطراز.

وفي النهاية ، شعرت "باكمان" بأن أسوأ ما في الأمر قد انتهى، واعتقدت أن الاستحواذ غير المنطقي قد ذهب بغير رجعة.

ولكن، بالطبع، لم يكن الأمر قد اقترب حتى من نهايته. فبعد مرور سنوات، وبعد أن خسرت كل شيء، وأفسدت حياتها وحياة زوجها، وبعد أن أضاعت مئات الآلاف من الدولارات، واحتج محاميها أمام المحكمة العليا في الولاية بأن "إنجي باكمان" لم تكن تقامر بإرادتها، ولكن بسبب العادة، ولذلك، يجب ألا تتحمل ذنب خسائرها، وبعد أن أصبحت موضعاً للسخرية على شبكة الإنترنت؛ حيث قام الناس بإجراء المقارنات بينها وبين "جيفري دامر" - سفاح أمريكي قتل 17 شخصاً - والآباء والأمهات الذين يسيئون معاملة أطفالهم، كانت "باكمان" تتساءل: "ما درجة المسئولية التي يجب أن أتحملها

بالفعل؟".

وقد أخبرتني قائلة: "إنني أعتقد، وبصدق، أنه لو وضع أي شخص في مكاني، لفعل مثلما فعلت".

.2

في صباح أحد الأيام في شهر يوليو من عام 2008، رفع رجل بائس، كان يقضي العطلة في الساحل الغربي من ويلز، سماعة الهاتف، واتصل بعامل هاتف الحالات الطارئة.

قال الرجل: "أعتقد أنني قتلت زوجتي. آه، يا إلهي. لقد كنت أعتقد أن هناك من يقتحم المنزل. وكنت أصارع هؤلاء اللصوص، ولكنها كانت "كريستين". ربما كنت أحلم أو شيئاً من هذا القبيل. ما الذي فعلته؟ ما الذي فعلته؟".

بعد عشر دقائق، وصل ضباط الشرطة ليجدوا "برايان توماس" يبكي بجوار عربة التخييم الخاصة به. أوضح "توماس" أنه في الليلة السابقة كان نائماً هو وزوجته في السيارة، حينما كان هناك شباب يتسابقون حول موقف السيارات، مما تسبب في إيقاظهما. فاستيقظ الاثنان، وقادا السيارة إلى حافة الموقف، وعادا إلى النوم. ثم، بعد مرور ساعات قليلة، استيقظ "توماس" ليجد رجلًا يرتدي بنطالًا من الجينز ومعطفاً أسود اللون - أحد المتسابقين، على حد اعتقاده - يغتصب زوجته. فصرخ في الرجل، وأمسك به من حلقه، وحاول أن يسحبه بعيداً. وأخبر "توماس" الشرطة بأن الأمر كان يبدو كأنه يتصرف بصورة تلقائية. وكان كلما اشتدت مقاومة الرجل، زاد "توماس" من قوة الضغط على حلقه. خدش الرجل ذراع "توماس"، وحاول المقاومة، ولكن "توماس" أخذ يزيد من قوة خنقه الرجل شيئاً فشيئاً. وفي النهاية، توقف الرجل عن الحركة. ثم أدرك "توماس" أن ما بين يديه ليس رجلًا، إنما زوجته. فترك جسدها، وبدأ في هز كتفها برفق، محاولاً إيقاظها، راجياً أن تكون بخير؛ ولكن كان الوقت قد فات.

قال "توماس" للشرطة، وهو يبكي: "لقد اعتقدت أن هناك من اقتحم السيارة، وخنقتها. لقد كانت كل حياتي".

وفي الشهور العشرة التالية، وبينما كان "توماس" يجلس في السجن، في انتظار المحاكمة، ظهرت أوصاف لهذا القاتل. فعندما كان توماس طفلًا، بدأ المشي أثناء النوم، وفي بعض الأوقات، كان يقوم بذلك عدة مرات في الليلة الواحدة. فكان يخرج من الفراش، ويتجول في أرجاء المنزل، ويلعب بالدمى، أو يعد لنفسه شيئاً ليأكله، وفي الصباح التالي، لا يتذكر شيئاً مما قام به. وكان هذا الأمر يثير ضحك العائلة. وكان يبدو أنه يتجول في الفناء الخلفي، أو في غرفة شخص آخر، وهو نائم، مرة في كل أسبوع. وعندما كان الجيران يسألون والدته عن سبب مشيه في حدائقهم، وهو حافي القدمين، مرتدياً ملابس النوم، كانت ترد بأنها عادة. وعندما كبر "توماس"، كان يستيقظ ليجد جروحاً في قدميه، ولا يتذكر من أين أتت. وقد سبح ذات مرة في إحدى القنوات المائية دون أن يستيقظ. وبعد أن تزوج، زادت المخاوف لدى زوجته حيال احتمال أن يخرج من المنزل، ويصيبه مكروه من السيارات المارة في الطريق، ولذلك، كانت تغلق الباب، وتنام

وهي تضع المفاتيح تحت وسادتها. وفي كل ليلة، كان الزوجان يذهبان إلى الفراش، و "يتبادلان العناق"، على حد قول "توماس"، وعندئذ كان يذهب إلى حجرته الخاصة، وينام في سريره. وإلا، فإن تقلبه ودورانه الذي لا يهدأ في السرير، وصياحه وشخيره، وأحياناً تجوله، سوف يتسبب في بقاء "كريستينا" مستيقظة طوال الليل.

لقد أخبرني "مارك ماوالد"، أستاذ علم الأعصاب في جامعة مينيسوتا، وأحد الرواد في فهم سلوكيات النوم: "إن المشي أثناء النوم تذكرة بأن اليقظة والنوم لا يستبعدان بعضهما. إن جزء المخ الذي يراقب سلوكياتك يكون في حالة سبات، بينما الأجزاء الأخرى التي تقوم بأنشطة معقدة للغاية تكون في حالة يقظة. وتكمن المشكلة في أنه ليس هناك ما يوجه المخ باستثناء الأنماط الأساسية ـ عاداتك الراسخة. فأنت تنساق وراء ما يوجد في رأسك، لأنك غير قادر على القيام بالاختيار".

ومن الناحية القانونية، كانت تجب محاكمة "توماس" على جريمة القتل. ولكن كانت كل الدلائل تشير إلى أنه كان يتمتع هو وزوجته بحياة زوجية هانئة قبل هذه الليلة الرهيبة. فلم تكن هناك أية حوادث سابقة تدل على الإيذاء الجسدي. وكان لديهما ابنتان ناضجتان، وكانا قد حجزا مؤخراً لقضاء رحلة بحرية في البحر المتوسط للاحتفال بالعيد الأربعين لزواجهما. وطلب الادعاء من أحد المتخصصين في دراسة النوم - الدكتور "كريس إيدزكوسكي" من مركز "أدنبرة لأبحاث النوم" – لفحص "توماس"، وتقييم نظرية تقول: إنه لم يكن في وعيه عندما قتل زوجته. وفي جلستين منفصلتين، إحداهما في معمل "إيدزكوسكي"، والأخرى في داخل السجن، وضع الباحث أجهزة استشعار على جميع أجزاء جسم "توماس"، وقام بقياس موجات المخ، وحركات العين، والذقن وعضلات الرجل، وتدفق الهواء عن طريق الأنف، والجهد التنفسي، ومستويات الأكسجين أثناء النوم.

لم يكن "توماس" هو أول شخص يزعم أنه ارتكب جريمة أثناء النوم وتبعاً لذلك، يجب ألا يتحمل مسئولية أفعاله. لقد كان هناك تاريخ طويل لمذنبين يؤكدون على براءتهم بسبب "التصرفات العفوية"، حينما أصبح المشي أثناء النوم، والسلوكيات

اللاواعية الأخرى، معروفة. وفي العقد الماضي، ومع تطور فهمنا لعلم الأعصاب الخاص بالعادات والإرادة الحرة، أصبح الدفع بهذه الحجج أكثر إقناعاً. لقد وافق المجتمع، ممثلًا في المحاكم وهيئات المحلفين، على أن بعض العادات تكون قوية للغاية لدرجة أنها تتغلب على قدرتنا على القيام بالاختيار، وبالتالي فإننا لا نتحمل مسئولية ما نقوم به في هذه الحالة.

إن المشي أثناء النوم يمثل نتاجاً غريباً لجانب طبيعي، وهو كيفية عمل عقولنا أثناء القيلولة. وفي معظم الأوقات، وبينما تتقلب أجسامنا بين مراحل مختلفة من الراحة، فإن معظم بنائنا العصبي البدائي – جذع المخ - يشل الأطراف والنظام العصبي، مما يسمح لعقولنا بتجربة الأحلام دون أن يتحرك الجسم. وفي العادة، يستطيع الناس الدخول والخروج من حالة الشلل عدة مرات في كل ليلة دون أن تحدث أية مشكلات. وفي علم الأعصاب، يعرف هذا باسم "switch" (الانتقال).

ورغم هذا، يمر بعض الأشخاص بمشكلات في الانتقال؛ حيث تصيبهم حالة من الشلل غير الكامل أثناء نومهم، وتكون أجسامهم في حالة نشاط، أثناء الحلم أو الانتقال بين مراحل الحلم. وهذا هو السبب الرئيسي للمشي أثناء النوم، وسبب أغلب حالات المعاناة، وهو يمثل مشكلة مزعجة ولكن حميدة. على سبيل المثال، ربما يحلم شخص ما بأنه يتناول الكعك، وفي صباح اليوم التالي، يجد أن علبة الكعك المحلى في المطبخ قد أتلفت. وربما يحلم شخص ما بالذهاب إلى دورة المياه، ويكتشف فيما بعد بقعة مبللة في الصالة. فربما يتصرف السائرون أثناء النوم بطرق معقدة - على سبيل المثال، يمكنهم فتح أعينهم، والتجول، وقيادة سيارة، أو طهي وجبة - رغم أنهم لا يكونون في وعيهم أساساً، لأن هناك أجزاء من عقولهم ترتبط بالرؤية، والحركة، والقيادة، والطهي، ويمكنها العمل أثناء النوم، لأنها ليست بحاجة إلى مدخلات من المناطق المتقدمة في المخ، مثل القشرة الأمامية الجبهية. ويُعرف عن المصابين بالمشي أثناء النوم غلي المياه، وإعداد الشاي. وقد قام أحدهم ذات مرة بتشغيل زورق آلي. وقام أحدهم بتشغيل منشار كهربي، وبدأ في تقطيع الخشب قبل أن يعود إلى النوم. ولكن، بصورة عامة، لا يقوم السائرون أثناء النوم بأشياء تعرض أنفسهم أو الآخرين للخطر. حتى وهم نائمون، هناك غريزة لتجنب المخاطر.

ولكن رغم ذلك، عندما فحص العلماء أمخاخ الأشخاص المصابين بمرض المشي أثناء النوم، اكتشفوا فرقاً بين **المشي أثناء النوم** - الذي يقوم فيه الناس بترك أسرتّهم، والبدء في تمثيل أحلامهم، أو دوافعهم الأخرى المعتدلة - وشيء أطلقوا عليه **أهوال النوم**. وعندما تحدث أهوال النوم، يكون نشاط المخ مختلفاً بصورة مميزة عن حالة الاستيقاظ، أو نصف الوعي، أو حتى المشي أثناء النوم؛ حيث يبدو أن الأشخاص الذين تحدث لهم هذه الحالة، يقعون تحت تأثير مخاوف شديدة، ولكنهم لا يحلمون بالمعنى المعتاد للكلمة. حيث تتوقف عقولهم عن العمل، باستثناء المناطق العصبية البدائية، التي تتضمن ما يعرف بـ "مولدات الأنماط المركزية". وهذه المناطق المخية هي المناطق نفسها التي درسها الدكتور "لاري سكوير" والعلماء في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، الذين اكتشفوا الآلية العصبية لحلقة العادة. وفي الحقيقة، يرى أي عالم في مجال الأعصاب أن المخ الذي يمر بتجربة أهوال النوم يتشابه مع المخ الذي يتبع عادة معينة.

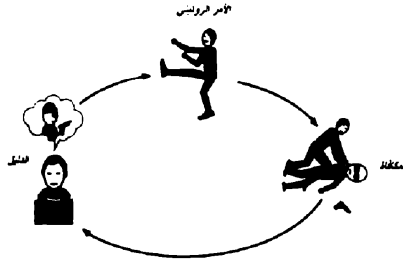
وهكذا، فإن سلوكيات الأشخاص الذين يقعون تحت تأثير أهوال النوم، **تمثل** عادات، ولكن من النوع البدائي للغاية. وتمثل مولدات الأنماط المركزية، التي تعمل خلال أهوال النوم، المكان الذي تأتى منه أنماط سلوكية مثل المشي، والتنفس، والإجفال بسبب الضوضاء المرتفعة، أو مقاومة أي اعتداء. ونحن لا ننظر في العادة إلى هذه السلوكيات على أنها عادات، ولكنها تمثل التالي: تظهر الدراسات أنها سلوكيات راسخة بقوة في نظامنا العصبي لدرجة أنه يمكن أن تحدث دون وجود مدخلات من المناطق العليا من المخ.

ورغم ذلك، فإن هذه السلوكيات - بسبب حدوثها أثناء أهوال النوم - تختلف من ناحية مهمة: فلأن النوم يقوم بتعطيل القشرة الأمامية الجبهية، والمناطق الأخرى للإدراك العالي، فعندما تحدث عادة أهوال النوم، فلا تكون هناك إمكانية للتدخل الواعي، فإذا ارتبطت عادة الكر أو الفر بأهوال النوم، فلا يكون هناك احتمال بأن يستطيع أي شخص التغلب عليها عن طريق المنطق أو التفكير.

يقول عالم الأعصاب – "ماوالد": "إن الأشخاص الذين يمرون بأهوال النوم، لا يحلمون بالمعني العادي للأحلام؛ فليست هناك أحداث معقدة مثل التي نتذكرها أنت وأنا من أحد الكوابيس. وإذا تذكر أحدهم أي

شيء، فربما تكون صورة أو انفعالًا - هلاكاً وشيكاً، أو خوفاً شديداً، أو حاجة للدفاع عن أنفسهم أو عن شخص آخر.

ورغم ذلك، فإن هذه الانفعالات قوية للغاية. وهي تمثل بعض الدلائل الأساسية لكل أنواع السلوكيات التي تعلمناها خلال حياتنا. فالاستجابة لأحد التهديدات، أو الدفاع عن أنفسنا هو شيء مررنا به جميعاً، منذ أن كنا أطفالًا صغاراً. وعندما تظهر هذه الانفعالات، ولا تكون هناك فرصة للمناطق العليا في المخ لوضع الأمور في إطارها الصحيح، فإننا نتصرف تبعاً للطريقة التي تخبرنا بها عاداتنا الراسخة، فنلجأ إلى الجري، أو نبدأ القتال، أو نتبع أي نمط سلوكي يسهل على المخ الارتباط به".

وعندما يبدأ شخص ما، في وسط أهوال النوم، في الشعور بالتهديد أو الإثارة الجنسية - أكثر خبرات أهوال النوم شيوعاً - فإنهم يتجاوبون عن طريق اتباع العادات المرتبطة بهذه المحفزات. وكان الأشخاص الذين يمرون بأهوال النوم، يقفزون من فوق أسوار عالية، لأنهم كانوا يعتقدن أنهم يفرون من بعض المعتدين. وهناك من قتل أطفاله الصغار، لأنه كان يعتقد أنه يقاتل حيوانات متوحشة. وهناك من جامع زوجته، حتى عندما كان الضحايا يرجون منهم التوقف، لأنه حينما تبدأ الإثارة، فإن الأشخاص الواقعين تحت تأثيرها يتبعون العادات المترسخة من أجل إشباع هذه الدوافع. ويبدو أن المشي أثناء النوم يسمح بالقيام ببعض الاختيارات، ودرجة من مشاركة المناطق العليا في المخ التي تخبرنا بأن نظل بعيداً عن حافة الأسوار، أما الشخص الذي يقع تحت وطأة أهوال النوم، فإنه يتبع حلقة العادة فقط، بغض النظر عما ستؤدي إليه.

ويشك بعض العلماء في أن أهوال النوم ربما تكون نتيجة عوامل وراثية؛ بينما يقول آخرون إن أمراضاً، مثل مرض "باركينسون" تجعلها أمراً محتملًا. وليست الأسباب مفهومة بصورة جيدة، ولكن بالنسبة لعدد من الأشخاص، تتضمن أهوال النوم دوافع عنيفة. كتبت مجموعة من الباحثين السويسريين في عام 2009: "يعد العنف الذي يرتبط بأهوال النوم، رد فعل على صورة مادية مرعبة، يستطيع الفرد القيام بوصفها في وقت لاحق". وبين الأشخاص الذين يعانون أحد أنواع القصور الوظيفي في النوم "تصل نسبة حالات محاولة الاعتداء على شركاء النوم، التي تم الإبلاغ عنها، إلى 64%، وتصل نسبة الإصابات إلى 3%".

في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، يوجد تاريخ يضم حالات سابقة لقتلة زعموا بأن أهوال النوم هى التي دفعتهم إلى ارتكاب جرائم كان من الممكن ألا يقوموا بها لو كانوا في وعيهم. فعلى سبيل المثال، قبل القبض على "توماس" بأربع سنوات، حكم على رجل يدعى "جولز لوي"، بأنه غير مذنب في قتل والده البالغ من العمر ثلاثة وثمانين عاماً، بعد أن ادعى أن هذا حدث خلال أهوال النوم. وقال الادعاء إنه "من قبيل المبالغة الشديدة" أن يصدق المرء أن "لوي" كان نائماً عندما قام بلكم، وركل، وطعن والده لمدة تزيد على عشرين دقيقة، تاركاً إياه مع ما يزيد على تسعين إصابة. ولكن هيئة المحلفين لم توافق على هذا، وأطلقت سراحه. وفي سبتمبر من عام 2008، كادت "دونا شيبرد ــ ساوندرز" أن تخنق والدتها عن طريق وضع وسادة على وجهها لثلاثين ثانية. ولقد حصلت على البراءة فيما بعد من تهمة محاولة القتل، عن طريق الادعاء بأنها كانت تتصرف وهي نائمة. وفي عام 2009، اعترف جندى بريطاني بأنه اغتصب فتاة مراهقة، ولكنه قال إنه كان نائماً، وغير واع عندما فعل ذلك. وعندما استيقظ في وسط هذه العملية، قام بالاعتذار، واتصل بالشرطة. قال الجندي لعامل

هاتف الحالات الطارئة: "لقد ارتكبت للتو جريمة من نوع ما. إنني بصدق لا أعلم ماذا حدث. لقد استيقظت ووجدت نفسي أرتكب هذه الفعلة الشنيعة". وكان هذا الجندي يمر بتاريخ من المعاناة مع أهوال النوم، وحصل على البراءة. وفي القرن الماضي، أفلت من العقاب أكثر من 150 قاتلًا ومغتصباً عن طريق الدفع بالأفعال التلقائية اللاواعية. وقال القضاة وهيئات المحلفين، الذين يتصرفون بالنيابة عن المجتمع، إنه طالما أن المجرمين لم **يختاروا** أن يرتكبوا جرائمهم - طالما لم يتورطوا في العنف، وهم في وعيهم ــ فيجب ألا يتحملوا اللوم.

وبالنسبة لـ "برايان توماس"، كان الأمر يبدو أيضاً كأنه موقف يقع اللوم فيه على اضطراب النوم، وليس على دافع للقتل. فقد قال "توماس" لأحد أعضاء الادعاء: "إنني لن أسامح نفسي أبداً. لماذا فعلت هذا؟".

وبعد أن قام الدكتور "إيدزكوسكي" - المتخصص في أبحاث النوم - بملاحظة "توماس" في معمله، قدم استنتاجاته: لقد كان "توماس" نائماً، عندما قتل زوجته. فهو لم يكن في وعيه عندما ارتكب الجريمة.

ومع بدء المحاكمة، قدم رجال الادعاء الدليل إلى هيئة المحلفين. فقد أخبروا المحلفين بأن "توماس" اعترف بقتل زوجته. فلقد كان يعرف أن له تاريخاً مع المشي أثناء النوم، وقالوا إن قصوره عن اتخاذ الاحتياطات اللازمة أثناء الإجازة، يجعله مسئولًا عن جريمته.

ولكن مع سير المرافعات، أصبح من الواضح أن الادعاء يخوض معركة صعبة. فدفع محامي "توماس" بأن موكله لم يكن يقصد أن يقتل زوجته – في الحقيقة، إنه لم يكن يسيطر على أفعاله في تلك الليلة، فقد كان يتصرف بطريقة تلقائية في مواجهة تهديد خيالي. لقد كان "توماس" يتبع عادة قديمة قدم الجنس البشري: غريزة قتال الشخص المعتدي، والدفاع عن الأشخاص المحبوبين. وحالما تتعرض الأجزاء البدائية في المخ لدليل ما - شخص يخنق زوجته - تولت عادته مقاليد الأمور، وقام "توماس" بالمقاومة، مع عدم وجود فرصة للتدخل من جانب مناطق الإدراك العالي في المخ. واحتج المحامي بأن "توماس" لا يتحمل ذنب شيء إلا كونه إنساناً تصرف بالطريقة التي أجبرته عليها أعصابه - وعاداته البدائية.

وكان يبدو أن شهود الادعاء يعززون موقف الدفاع. حيث قال الطبيب النفسي الخاص بالادعاء إنه رغم أنه كان من المعروف عن "توماس" بأنه كان يعاني مرض المشي أثناء النوم، فإنه لم يكن هناك ما يشير بالتالي إلى أنه من المتوقع أن يوجد احتمال لأن يقوم بالقتل. فلم يقم قط بالاعتداء على أي شخص أثناء نومه من قبل. ولم يلجأ في السابق إلى إيقاع الأذى بزوجته.

وعندما صعدت كبيرة الأطباء النفسيين الخاصة بالادعاء إلى منصة الشهود، بدأ محامي "توماس" في استجوابها.

هل يبدو من العدل أن يتوجب الحكم على "توماس" بالإدانة بسبب فعل لم يكن في استطاعته أن يعرف أنه سيحدث؟

فقالت الدكتورة "كارولين جاكوب" إنه من وجهة نظرها فإنه لم يكن باستطاعة "توماس" أن يتوقع جريمته بطريق عقلية. وإذا تمت إدانته، وإرساله إلى مستشفى "برودمور"، الذي يقبع فيه عتاة المجرمين في بريطانيا، وأكثرهم اختلالًا عقليًا، فإنه لا ينتمي إلى هناك.

وفي اليوم التالي، خاطب رئيس الادعاء هيئة المحلفين.

قال رئيس الادعاء: "في وقت القتل، كان المتهم نائماً، ولم يكن عقله يتحكم فيما يقوم به جسده. ولقد وصلنا إلى الاستنتاج بأنه ليس من المصلحة العامة أن نستمر في السعي وراء طلب حكم خاص منكم. ونحن بالتالي لن نقدم مزيداً من الأدلة، وندعوكم إلى إصدار الحكم بعدم إدانته صراحة". وهذا ما قامت به هيئة المحلفين.

وقبل أن يطلق سراح "توماس"، قال القاضي له: "إنك رجل لطيف وزوج مخلص. وإنني أشك بقوة في أنك ربما تشعر بالذنب. وفي أعين القانون، أنت لا تتحمل مسئولية ما حدث. أنت مطلق السراح".

يبدو أن هذه نتيجة عادلة. ففي النهاية، كان من الواضح أن جريمته تركت آثاراً مدمرة عليه. ولم تكن لديه أدنى فكرة عما كان يقوم به أثناء ارتكاب الجريمة - لقد كان يتبع إحدى العادات فحسب، وكانت قدرته على اتخاذ القرار، في الحقيقة، معطلة. إن "توماس" هو أكثر قاتل مثير للتعاطف يمكن تصوره، شخص قريب للغاية من كونه ضحية لدرجة أن القاضي كان يحاول مواساته عند انتهاء المحاكمة.

ورغم ذلك، من الممكن تقديم الكثير من هذه الأعذار نفسها في قضية "إنجي باكمان" - المقامرة. فلقد أصبحت محطمة بسبب أفعالها. كما أنها قالت فيما بعد إنها تحمل إحساساً قوياً بالذنب. وكما اتضح بعد ذلك، فلقد كانت "باكمان" تتبع العادات الراسخة التي زادت من صعوبة تدخل عملية اتخاذ القرار.

وفي أعين القانون، كانت "باكمان" مسئولة عن عاداتها، بينما لم يكن "توماس" كذلك. هل من الصواب أن تكون "باكمان"، المقامرة، أكثر إثماً من "توماس"، القاتل؟ ما الذي يخبرنا به هذا عن أخلاقيات العادة والاختيار؟

.3

بعد ثلاث سنوات من إعلان "باكمان" إفلاسها، توفي والدها. وكانت قد قضت السنوات الخمس السابقة في السفر بالطائرة بين منزلها ومنزل والديها؛ حيث كانت تقوم برعايتهما مع اشتداد حدة المرض عليهما،

وكان موته صدمة لها. وبعد مرور شهرين، توفيت والدتها.

فتقول: "لقد كان عالمي بأكمله ينهار. فكنت أستيقظ في كل صباح، وأنسى لثانية أنهما قد ماتا، ثم أتذكر موتهما، وأشعر كأن شيئاً ما يجثم على صدري. لم أكن أستطيع التفكير في أي شيء آخر. ولم أكن أعرف ما يتوجب عليَّ القيام به، عندما أنهض من الفراش".

وعند قراءة وصيتهما، علمت "باكمان" أنها ورثت مليون دولار.

فقامت بشراء منزل جديد لعائلتها، بمبلغ 275000 دولار، في ولاية تينيسي، بالقرب من المكان الذي كان يعيش فيها والداها، وأنفقت أكثر من هذا المبلغ بقليل؛ بحيث تكون ابنتاها الناضجتان في الجوار، حتى يكون الجميع بالقرب منها. ولم تكن أندية القمار مشروعة في ولاية تينيسي. فتقول: "إنني لا أريد السقوط في هوة الأنماط السيئة مرة أخرى. إنني أريد العيش بعيداً عن أي شيء يذكرني بالشعور بعدم التحكم". وقامت بتغيير أرقام هواتفها، ولم تخبر نادي القمار بعنوانها الجديد. لقد كان الأمر يبدو أكثر أماناً بهذه الطريقة.

وذات ليلة، كانت "باكمان" تقود السيارة عبر مدينتها القديمة مع زوجها؛ حيث كانا يأخذان آخر قطع الأثاث من منزلهما السابق، وبدأت التفكير في والديها. كان يمكنها أن تنجح في تدبر أمورها بدونهما؟ لماذا لم تكن ابنة أكثر برّاً بوالديها؟ وبدأت في التنفس بسرعة. لقد كان الأمر يبدو مثل نوبة ذعر. ولقد مرت سنوات منذ أن تركت القمار، ولكنها شعرت في هذه اللحظة بأنها في حاجة لأن تجد شيئاً يأخذها بعيداً عن الألم. نظرت إلى زوجها، وهي تشعر باليأس الشديد. لقد كان هذا شيئاً لا يتكرر.

قالت: "هيا بنا نذهب إلى نادي القمار".

عندما دخل الاثنان، تعرف عليها أحد المديرين، وتذكر أنها كانت من اللاعبين المنتظمين، ودعاهما إلى قاعة اللاعبين. سألها المدير عن حالها، فبدأت "باكمان" في البوح بما لديها من اضطراب: موت والديها، ومدى صعوبة هذا الأمر عليها، ودرجة شعورها بالإنهاك طوال الوقت، وكيف أنها تشعر بأنها على حافة الانهيار. وكان المدير مستمعاً جيداً، وكان يبدو من الجيد أن تقول "باكمان" كل شيء كانت تفكر فيه، وتسمع أنه من الطبيعي أن تشعر بهذه الطريقة.

ثم جلست على طاولة، ولعبت لمدة ثلاث ساعات. ولأول مرة منذ شهور، تضاءلت مشاعر القلق لديها كأنها ضوضاء في الخلفية. لقد كانت "باكمان" تعرف كيف تقوم بهذا، ثم أصابتها حالة من الغفلة. وخسرت بضعة آلاف من الدولارات.

وكانت الشركة التي تمتلك نادي القمار معروفة في قطاع القمار بتطور أنظمة تتبع العملاء لديها. وفي قلب هذا النظام، توجد برامج حاسوبية - مثل التي أعدها "أندرو بول" في شركة "تارجيت" - تقوم بعمليات حسابية تنبؤية، وتدرس عادات المقامرين، وتحاول إقناعهم بإنفاق المزيد. وكانت الشركة تحدد اللاعبين "ذوي القيمة المتوقعة طوال الحياة"، وكانت البرامج تصمم تقويمات تتوقع عدد مرات زيارة اللاعب، ومقدار ما سينفقه. كما كانت الشركة تتبع العملاء عن طريق بطاقات الولاء، وترسل إليهم قسائم لوجبات مجانية، وقسائم نقدية؛ وكان المسوقون على الهاتف يتصلون بالعملاء في منازلهم، ويسألونهم عن أحوالهم. وكان نادي القمار يدرب موظفيه على تشجيع الزائرين على التحدث عن حياتهم، على أمل أن يكشفوا عن معلومات

يمكن استخدامها في توقع المبالغ التي تجب عليهم المقامرة بها. وكان أحد المديرين التنفيذيين في هذه الشركة يطلق على هذا أسلوب "بافلوف" التسويقي. وكانت الشركة تجري آلاف الاختبارات في كل عام من أجل صقل أساليبها. ولقد ساعدت أنظمة تتبع العملاء على إضافة بلايين الدولارات إلى أرباح الشركة، وكانت دقيقة للغاية لدرجة أنها كانت تستطيع تتبع المبالغ التافهة التي ينفقها المقامر**.

وكانت الشركة على علم كامل – بالطبع - أن "باكمان" أعلنت إفلاسها قبل ذلك بسنوات قليلة، وأنها خرجت بديون للقمار تصل إلى 20000 دولار. ولكن بعد حديثها مع مدير نادي القمار، بدأت "باكمان" تتلقى اتصالات هاتفية مع عروض لسيارة من طراز ليموزين تأخذهم إلى أندية القمار التابعة للشركة في ولاية ميسيسبي. وعرضوا أن يقلوها بالطائرة، هي وزوجها، إلى منطقة بحيرة تاهوي، وحجز جناح لهما في أحد الفنادق، وإعطاءهما تذاكر لإحدى حفلات فرقة "إيجلز". فقالت "باكمان": "يجب أن تأتي ابنتي معي، وقد كانت تريد إحضار إحدى صديقاتها". ولم تمانع الشركة في إجابة طلبها. وكانت مصاريف السفر بالطائرة، وحجز الغرف مجاناً. وفي الحفلة الموسيقية، جلست "باكمان" في الصف الأول. وأعطتها الشركة 10000 دولار لتلعب بها، كمجاملة من نادي القمار.

واستمر هطول العروض على "باكمان". ففي كل أسبوع كان يتصل بها ناد آخر من نوادي القمار، ويسألها عما إذا كانت تريد سيارة ليموزين، والذهاب إلى العروض الموسيقية، وتذاكر السفر بالطائرة. ولقد قاومت "باكمان" في البداية، ولكنها بدأت في النهاية في قبول كل دعوة تصلها. وعندما أعربت إحدى صديقات العائلة عن رغبتها في الزواج في مدينة لاس فيجاس، أجرت "باكمان" مكالمة هاتفية، وفي الإجازة الأسبوعية التالية كانوا في فندق "بالازو". وقد أخبرتني "باكمان" قائلة: "لا يعلم الكثير من الناس بوجود هذا الفندق. لقد اتصلت، وسألت عنه، فقال لي عامل الهاتف إنه أمر خاص للغاية لدرجة أنه لا يستطيع تقديم معلومات على الهاتف. لقد كانت الغرفة شيئاً من الخيال. فكانت تحتوي على ستة أسرَّة وحوض استحمام بالماء الساخن. وكان لي خادم شخصي".

وعندما عادت إلى أندية القمار، كانت تغلبها عادات القمار، بمجرد دخولها. فكانت كثيراً ما تلعب لساعات على نحو متصل. وكانت تبدأ في المقامرة بمبالغ صغيرة، حيث كانت تستخدم المال الذي أعطاها النادى إياه فحسب. ثم ازداد حجم المبالغ شيئاً فشيئاً، وكانت تسد النقص في المال عن طريق السحب من ماكينات الصرف الآلي. لقد كان يبدو لها أنه ليست هناك مشكلة. وفي النهاية، أصبحت "باكمان" تلعب بمبلغ يتراوح بين 200 إلى 300 دولار في كل مرة، وتلعب بمجموعتين من الأوراق في المرة الواحدة. وربما يطول بها الوقت، في بعض الأحيان، فتلعب لاثنتي عشرة ساعة في المرة الواحدة. وذات ليلة، فازت بـ 60000 دولار. وخرجت مرتين وهي فائزة بـ 40000 دولار. وفي إحدى المرات، ذهبت إلى فيجاس بـ 100000 دولار في حقيبتها، ولم ترجع منها بشيء. ولم يؤد هذا إلى تغيير أسلوبها في الحياة. فقد كان حسابها البنكي لا يزال كبيراً، لدرجة أنها لم تكن تفكر قط في المال. وهذا هو السبب الذي دفع والديها إلى ترك الميراث لها في المقام الأول: حتى يمكنها أن تستمتع بحياتها.

ولقد حاولت "باكمان" أن تتأنى قليلًا، ولكن إغراءات أندية القمار أصبحت أكثر قوة. فتقول: " لقدأخبرني أحد المضيفين بأنه سيتعرض للطرد من وظيفته إذا لم آت في تلك الإجازة الأسبوعية. وكانوا يقولون لي: "لقد

أرسلنا إليك تذاكر لحفلة موسيقية، وحجزنا لك هذه الغرفة الرائعة، ولكنك لم تقامري بمثل هذا القدر في الآونة الأخيرة. حسنا، لقد قاموا بالفعل بأشياء رائعة من أجلي".

وفي عام 2005، توفيت جدة زوجها، فعادت العائلة مرة أخرى إلى مسقط رأسها، من أجل حضور الجنازة. وذهبت "باكمان" إلى نادي القمار في الليلة التي سبقت مراسم الدفن، من أجل تصفية ذهنها، والاستعداد لليوم التالي. وعلى مدار اثنتي عشرة ساعة، خسرت 250000 دولار. وفي ذلك الوقت، كان يبدو كأنه لم يتم حساب هذه الخسارة. وعندما فكرت "باكمان" في الأمر فيما بعد - **خسارة ربع مليون دولار** – ظنت أنه ليس حقيقيّاً. لقد كانت تكذب على نفسها في الكثير من الأشياء بالفعل: أن زواجها يسير على ما يرام، بينما، في بعض الأحيان، تمر الأيام دون أن تتحدث مع زوجها حديثاً حقيقيّاً؛ وأن لديها صديقات مقربات رغم معرفتها بأنهن يظهرن في رحلات فيجاس المجانية ويختفين مع اختفائها؛ وأنها كانت أمّاً جيدة، رغم رؤيتها لابنتيها وهما يرتكبان أخطائها نفسها، فيحملان في وقت مبكر جدّاً؛ وأن والديها سيشعران بالسعادة لرؤيتها وهي ترمي المال بهذه الطريقة. وكان يبدو أن هناك خيارين لا ثالث لهما: الاستمرار في الكذب على نفسها أو الاعتراف بأنها أهانت كل شيء عمل والدها ووالدتها باجتهاد شديد من أجل الحصول عليه.

ربع مليون دولار. لم تخبر "باكمان" زوجها بما حدث. فتقول: "لقد كنت أركز على شيء جديد كلما طرأت هذه الليلة على بالي".

ورغم ذلك، سرعان ما أصبحت الخسارة كبيرة لدرجة لا يمكن تجاهلها. وفي بعض الليالي، بعد أن ينام زوجها، كانت تتسلل من الفراش، وتجلس على مائدة المطبخ، وتكتب أرقاماً دون عناية، وتحاول أن تجد سبباً معقولًا لمقدار ما ضاع من المال. وكان يبدو أن الاكتئاب الذي أصابها بعد موت والديها، قد أصبح أكثر سوءاً وأصبحت تشعر بالإنهاك طول الوقت.

واستمرت شركة القمار في الاتصال بها.

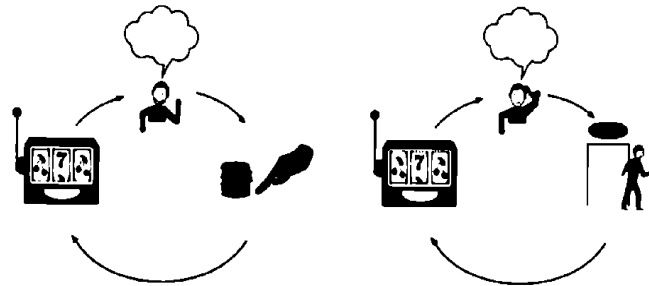
فتقول: "يبدأ الشعور باليأس عندما تدرك قدر ما خسرته، ثم تشعر بأنك لا تستطيع التوقف لأنك مضطر إلى الفوز به مرة أخرى. في بعض الأوقات، كنت أصاب بالعصبية، كأنني لا أستطيع التفكير بشكل صحيح، وكنت أعلم أني لو تظاهرت بالقيام برحلة أخرى إلى نادي القمار، فإن هذا سوف يجعلني أشعر بالهدوء. ثم كانوا يتصلون بي، وكنت أعطيهم موافقتي، حيث كان من السهل أن أستسلم. فلقد كنت أعتقد بالفعل أنني ربما أفوز مرة أخرى. فلقد حققت الفوز من قبل. وإذا كان لا يمكنك الفوز، فسيصبح القمار محظوراً، أليس كذلك؟".

في عام 2010، طلب عالم أعصاب معرفي، يسمى "ريزا حبيب"، من اثنين وعشرين شخصاً أن يرقدوا داخل جهاز التصوير بالرنين المغناطيسي، وأن يشاهدوا آلة لعب القمار بالنقود المعدنية وهي تدور وتدور. كان نصف المشاركين من "المقامرين المرضى"ـ الأشخاص الذين كانوا يكذبون على عائلاتهم فيما يتعلق بلعب القمار، أو الذين كانوا يهملون العمل من أجل القمار، أو الذين كانت لهم شيكات بلا رصيد في أندية

القمار - أما النصف الآخر، فكانوا من الأشخاص الذين يقامرون بطريقة اجتماعية، ولم تظهر عليهم أية سلوكيات تسبب المشاكل. كان كل شخص يرقد على ظهره، داخل نفق الجهاز الضيق، وكان "ريزا" يخبرهم بأنهم سيشاهدون دوران عجلات جميع ألعاب القمار، عن طريق شاشة فيديو. وكانت آلة لعب القمار بالنقود المعدنية مبرمجة لتعطي ثلاث نتائج: الفوز، والخسارة، و "قريب من الخسارة"، والتي تقترب فيها الآلة من مطابقة الأرقام، ولكنها لا تجتمع في خط واحد في اللحظة الأخيرة. ولم يكن أي من المشاركين يفوزون أو يخسرون أية نقود. وكل ما كان يتوجب عليهم القيام به هو مشاهدة الشاشة بينما كان جهاز التصوير بالرنين المغناطيسي يسجل نشاطهم العصبي.

يخبرني "حبيب" فيقول: "إننا نهتم بشكل خاص بدراسة أنظمة المخ المتضمنة في العادات والإدمان. ولقد اكتشفنا أن المقامرين المرضى - من الناحية العصبية - يشعرون بدرجة أكبر من الإثارة والحماس نحو الفوز. فعندما تصطف الرموز الفائزة معاً، ورغم أنهم لم يربحوا أي مال بالفعل، فإن مناطق المخ التي ترتبط بالانفعال والمكافأة تصبح نشطة بدرجة أكبر من المقامرين من غير المرضى.

ولكن الأمر الأكثر إثارة بالفعل كان في الخسارة القريبة. فبالنسبة للمقامرين المرضى، فإن الخسارة القريبة كانت تبدو مثل الفوز. وكانت أمخاخهم تتصرف على النحو نفسه تقريباً. ولكن بالنسبة للمقامر غير المريض، كانت الخسارة القريبة مثل الخسارة. لقد كان الأشخاص الذين لا يعانون مشكلات مع المقامرة، أفضل حالًا في إدراك أن الخسارة القريبة تعني أنك ما زلت تخسر".

ولقد شاهدت مجموعتان من المشاركين الحدث نفسه، ولكن من وجهة نظر علم الأعصاب، رأت كل مجموعة الحدث بشكل مختلف. لقد كان النشاط العقلي لدى الأشخاص الذين لديهم مشكلات مع المقامرة، يرتفع عند الخسارة القريبة - وهذا ما دفع "حبيب" إلى الافتراض بأنه ربما يكون هذا هو السبب وراء لعب هؤلاء الأشخاص القمار لفترات أطول من أي شخص آخر: فالخسارة القريبة تثير لديهم تلك العادات التي تشجعهم على وضع رهان آخر. أما المقامرون الذين ليس لديهم مشكلات مع لعب القمار، فإنهم عندما يرون الخسارة القريبة، فإنهم يشعرون بنوبة من القلق الذي يحفز عادة مختلفة، وهي عادة تقول: "يجب أن أتوقف قبل أن تزداد الأمور سوءاً".

الأمر الروتيني

الأمر الروتيني

كدت

أخسر!

كدت

أفوز!

الرغبة

في الفوز

الرغبة

في الفوز

المكافأة

الدليل

الدليل

المكافأة

وليس من الواضح ما إذا كانت أدمغة المقامرين من ذوي المشكلات، مختلفة لأنهم ولدوا على هذا النحو، أم أن التعرض المستمر لآلات القمار باستخدام النقود المعدنية، ولعب البوكر على شبكة الإنترنت، وأندية القمار ربما يغير الكيفية التي يعمل من خلالها المخ. ولكن من الواضح أن الاختلافات العصبية الحقيقية تؤثر على طريقة معالجة المقامرين المرضى للمعلومات - وهذا يساعد على تفسير سبب فقدان "إنجي باكمان" التحكم في كل شيء في كل مرة تدخل فيها إلى أحد أندية القمار. وبالطبع، تعرف شركات لعب القمار هذا الميل تمام المعرفة، وهذا هو سبب إعادة برمجة آلات لعب القمار باستخدام النقود المعدنية على تقديم مزيد من الإمداد المستمر للمكسب القريب، فالمقامرون الذين يستمرون في الرهان بعد المكسب القريب، هم الذين يزيدون من أرباح أندية القمار، وحلبات السباق، ومسابقات اليانصيب. قال أحد مستشاري مسابقات اليانصيب، والذي تحدث معي، مشترطاً ألا يذكر اسمه: "إن إضافة الخسارة القريبة إلى اليانصيب يعد

مثل صب الوقود على النار. هل تريد أن تعرف سبب الزيادة الكبيرة في المبيعات؟ إن كل تذكرة مخدوشة مصممة لكي تجعلك تشعر بأنك قاب قوسين أو أدنى من الفوز".***

وكانت مناطق المخ التي درسها "حبيب" في تجربته -العقد القاعدية وجذع المخ ــ هي المناطق نفسها التي تسكن فيها العادات (بالإضافة إلى أنها المكان الذي تبدأ فيه السلوكيات المرتبطة بأهوال النوم). وفي العقد الماضي، ومع ظهور فئات جديدة من المستحضرات الدوائية تستهدف هذه المنطقة - مثل أدوية مرض "باركينسون" - عرفنا الكثير عن مدى الحساسية التي يمكن أن تكون عليها بعض العادات تجاه التحفيز الخارجي. وهناك دعاوى قضائية مقامة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، وكندا، ضد شركات تصنيع الأدوية، بزعم أن المستحضرات الدوائية تدفع المرضى بشكل قسري نحو المقامرة، وتناول الطعام، والتسوق، وممارسة العادة السرية عن طريق استهداف مناطق المخ المتضمنة في حلقة العادة. وفي عام 2008، منحت إحدى هيئات المحلفين الفيدرالية في ولاية مينيسوتا مريضاً مبلغ 8.2 مليون دولار في قضية ضد شركة للأدوية، بعد أن ادعى الرجل أن الدواء دفعه إلى المقامرة بـ 250000 دولار. وهناك مئات من القضايا المشابهة في انتظار الحكم.

يقول "حبيب": "في هذا النوع من القضايا، يمكننا القول بشكل قاطع إن المريض لا يستطيع السيطرة على هواجسه، لأننا نستطيع أن نشير إلى دواء ما يؤثر على الكيمياء العصبية لديه؛ ولكن عندما ندرس أدمغة الناس من المقامرين الموسوسين، فإنها تبدو متشابهة - فيما عدا أنهم لا يستطيعون إلقاء اللوم على دواء معين. وهم يخبرون الباحثين بأنهم لا يريدون المقامرة، ولكنهم لا يستطيعون مقاومة رغباتهم. إذن لماذا نقول إن هؤلاء المقامرين يتحكمون في أفعالهم، بينما لا نقول ذلك على مرضى "باركينسون"؟".

في 18 مارس من عام 2006، سافرت "إنجي باكمان" بالطائرة إلى أحد أندية القمار بناء على دعوة من شركة القمار. وفي ذلك الوقت، كان حسابها البنكي يكاد يكون خاوياً. وعندما حاولت أن تحسب مقدار ما خسرته في حياتها، فكانت النتيجة رقماً يقترب من 900000 دولار. وأخبرت الرجل الذي يحدثها على الهاتف من الشركة بأنها تكاد أن تفلس، ولكنه أخبرها بأن تأتي على أية حال. وقال إنهم سيعطونها تسهيلات ائتمانية.

"لقد كان الأمر يبدو وكأنني لا أستطيع الرفض، وكأنهم كلما أشاروا بأقل الإغراءات أمامي، فإن عقلي يتوقف عن العمل. إنني أعلم أن هذا ليس عذراً، ولكنهم كانوا يدعون أن الأمور ستكون مختلفة في هذه المرة، وكنت أعلم أنه بغض النظر عن درجة مقاومتي، فإننى سأستسلم في النهاية".

وحملت "باكمان" معها كل ما تبقى من نقود. وبدأت اللعب بـ 400 دولار في كل مرة، وكانت تلعب بمجموعتين من الأوراق مرة واحدة. وأخبرت نفسها بأنها إذا استطاعت الحصول على 100000 دولار فحسب، يمكنها التوقف، بحيث يصبح معها شيء تعطيه لأطفالها. وانضم إليها زوجها لبعض الوقت، ولكنه ذهب إلى النوم عند منتصف الليل. وفي الساعة الثانية صباحاً تقريباً، خسرت كل المال الذي أتت به. وأعطاها أحد الموظفين في الشركة كمبيالة لتوقع عليها، ووقعت ست مرات من أجل الحصول على المال الذي

وصل مجموعه إلى 125000 دولار.

وفي الساعة السادسة صباحاً تقريباً، حققت سلسلة من الأرباح، وبدأت أسهم النقود في التزايد، وتجمع الحضور، وأحرزت أرباحاً سريعة: ولكنها لم تكن كافية لتدفع الكمبيالات التي وقعت عليها، ولكنها اعتقدت أنها إذا لعبت بشكل جيد، فسوف تخرج فائزة، ثم ستتوقف إلى الأبد. وفازت خمس مرات متتالية. وكانت بحاجة لأن تفوز بـ 20000 دولار إضافية فقط لكي تحرز التقدم. ووفق موزع ورق اللعب إلى رقم 21. ثم تكرر الأمر مرة أخرى. وبعد جولات قليلة من اللعب، تكرر الأمر مرة ثالثة. وبحلول العاشرة صباحاً، كانت "باكمان" قد خسرت كل أسهم النقود. وطلبت المزيد من القروض الائتمانية، ولكن النادي رفض.

تركت "باكمان" الطاولة، وذهبت إلى جناحها، وهي تشعر بالدوار. لقد كان يبدو كأن الأرض تهتز بها، ووضعت إحدى يديها على الحائط، أثناء سيرها، حتى تعرف الاتجاه الذي يجب أن تستند عليه. وعندما وصلت إلى حجرتها، وجدت زوجها في انتظارها.

قالت له: "لقد ضاع كل شيء".

فقال: "لماذا لا تأخذين حماماً، وتذهبين إلى النوم؟ لا بأس. فلقد خسرت من قبل".

فقالت له: "لقد ضاع كل شيء".

"ماذا تقصدين؟".

قالت له: "لقد ضاع المال كله. ضاع".

فقال لها: "على الأقل لا يزال لدينا منزل".

ولم تكن قد أخبرته بأنها أخذت تسهيلات ائتمانية بضمان المنزل منذ شهور، وأنها قامرت به.

.4

إن "برايان توماس" قتل زوجته. و "إنجي باكمان" بددت ميراثها. هل هناك اختلاف في الطريقة التي يحدد بها المجتمع المسئولية؟

لقد كان محامي "توماس" يحتج بأن موكله لا يتحمل مسئولية موت زوجته؛ لأنه كان يتصرف بطريقة تلقائية، غير واعية، وكان رد فعله يسير وراء الاعتقاد أن هناك معتدياً يهاجمه هو وزوجته. وأشار المحامي إلى أن "توماس" لم يختر قط أن يقتل، ولذلك يجب ألا يتحمل المسئولية عن وفاة زوجته. ووفقاً للمنطق نفسه، فإن "باكمان"ـــ

كما نعرف من أبحاث "ريزا" على أدمغة المقامرين ذووي المشكلات - كانت تنساق وراء رغبات قوية. ربما تكون قد قامت بالاختيار في أول يوم - وربما في الأسابيع والشهور التي تلت ذلك - عندما ارتدت ملابسها، وقررت قضاء فترة ما بعد الظهيرة في ناد للقمار. ولكن في السنوات التالية، بداية من الوقت الذي خسرت فيه 250000 دولار في ليلة واحدة، بعد أن شعرت باليأس الشديد لدرجة عدم القدرة على مقاومة الدوافع التي دفعتها إلى الذهاب إلى ولاية أخرى لا يحظر فيها لعب القمار، لم تعد "باكمان" تأخذ قرارات واعية. يقول "حبيب": "من الناحية التاريخية، نقول في علم الأعصاب، إن الأشخاص الذين يتعرضون لتلف في المخ، يفقدون جزءاً من إرادتهم الحرة. ولكن، عندما يرى مقامر مريض أحد أندية القمار، يبدو الأمر مشابهاً

للغاية. فيبدو أنهم يتصرفون دونما اختيار".

لقد احتج محامي "توماس"، بطريقة جعلت كل شخص يصدق أن موكله ارتكب خطأ شنيعاً، وأنه سيشعر بالذنب طوال حياته. ورغم ما حدث، فلم يكن من الواضح أن "باكمان" كانت تشعر بالطريقة نفسها كثيراً؟ فتخبرني قائلة: "إنني أشعر بالذنب والخجل الشديدين مما قمت به. إنني أشعر بأننى خذلت الجميع. إنني أعلم أننى لن أكون قادرة أبداً على أن أعوض هذا، مهما فعلت".

ورغم ما قيل، فإن هناك فارقاً أساسيّاً بين قضيتي "توماس" و "باكمان": لقد قتل "توماس" إنسانة بريئة. لقد ارتكب ما كان ينظر إليه دوماً على أنه أكثر الجرائم فظاعة. أما "إنجي باكمان" فقد خسرت المال. وكانت القائمة تتضمنها هي، وعائلتها، وشركة تساوى 27 بليون دولار أمريكي، أقرضتها 125000 دولار.

أطلق المجتمع سراح "توماس"، بينما حملت "باكمان" مسئولية أفعالها.

وبعد عشرة شهور من خسارة "باكمان" كل شيء، حاولت الشركة أن تحصل على مالها من البنك. فقام البنك برفض الكمبيالات التي وقعتها "باكمان"، ولذلك قامت الشركة بمقاضاتها، وطلبت أن تدفع ما عليها من ديون، بالإضافة إلى غرامة قدرها 375000 دولار - وهي عقوبة مدنية، في الواقع، على ارتكاب الجرائم. فقامت "باكمان" برفع دعوى قضائية مضادة، حيث ادعت أن الشركة كانت تمدها بالقروض الائتمانية، والإقامة المجانية في الفنادق، والمشروبات الكحولية، وقامت باستغلالها رغم علمها بأنها (أي "باكمان") لا تستطيع السيطرة على عاداتها. وواصلت القضية طريقها حتى وصلت إلى المحكمة العليا في الولاية. وقال محامي "باكمان" - الذي كان يردد الحجج التي كان محامي "توماس" يسوقها في صالح موكله - إن "باكمان" كانت تتصرف بطريقة تلقائية نحو الإغراءات التي كانت الشركة تضعها أمامها. وزعم المحامي بأنه حالما بدأت العروض تتوالى على "باكمان"، وحالما كانت تدخل نادي القمار، كانت عاداتها تسيطر عليها، وكان من المستحيل عليها أن تتحكم في سلوكياتها.

ولقد حكم القضاة، باسم المجتمع، بأن "باكمان" كانت مذنبة. وقالت المحكمة في حكمها: "ليس هناك قانون يجبر عامل الهاتف في أندية القمار على الامتناع عن إغراء أو الاتصال بالمقامرين الذين يعلم أو ربما يعلم بأنهم من المقامرين المرضى. وكتب القاضي "روبرت روكر" يقول: "إن الولاية لديها "برنامج للاستبعاد طواعية"، يستطيع فيه أي شخص أن يطلب وضع اسمه على قائمة تطلب من أندية القمار منعه من اللعب، ويشير وجود برنامج الاستبعاد طواعية إلى أن الهيئة التشريعية كانت تنوي أن يقوم المقامرون المرضى بتحمل المسئولية الشخصية، من أجل منع حماية أنفسهم من المقامرة القهرية".

ربما يكون الاختلاف في النتائج بين "توماس" و "باكمان" عادلًا. ففي النهاية، من السهل أن يتعاطف المرء مع أرمل محطم أكثر من ربة منزل أضاعت كل شيء.

لماذا يكون من السهل أن يحدث هذا، رغم ذلك؟ لماذا يبدو الزوج المكلوم ضحية، بينما يبدو أن المقامر المفلس يستحق العقاب؟ لماذا يبدو أنه يسهل التحكم في بعض العادات، بينما يبدو أنه من الصعب التحكم في عادات أخرى؟

الأهم من ذلك، هل من الصواب أن يكون هناك تمييز في المقام الأول؟

كتب أرسطو في كتابه Nicomachean Ethics: "يرى بعض المفكرين أن الناس يصبحون جيدين بحكم

الطبيعة، ويرى آخرون أنهم يصبحون كذلك بحكم العادة، بينما يرى آخرون أنه بحكم التعليم". بالنسبة لأرسطو، فإن العادات تأخذ المكانة الأعلى. وعلى حد قوله، فإن السلوكيات التي تحدث دونما تفكير، هي دليل على ذواتنا الحقيقية. ولذلك، "مثلما يتم إعداد قطعة من الأرض بشكل مسبق من أجل رعاية البذور، يجب إعداد عقل الطالب من خلال عاداته من أجل أن يستمتع وينفر من الأشياء الصحيحة".

إن العادات ليست سهلة مثلما تبدو. ومثلما حاولت أن أثبت من خلال هذا الكتاب، فإن العادات - حتى رغم أنها ربما تكون راسخة في أذهاننا - فإنها ليست قدراً مقدوراً. ففي استطاعتنا أن نختار عاداتنا، طالما نعرف طريقة للقيام بذلك. إن كل شيء نعرفه عن العادات - من دراسة علماء الأعصاب لفاقدي الذاكرة، ومن إعادة تشكيل خبراء المؤسسات للشركات - يدل على أنه من الممكن أن نقوم بتغيير أية عادة، إذا فهمت كيفية عملها.

هناك مئات العادات التي تؤثر على حياتنا - فهي توجه طريقة ارتدائنا للملابس في الصباح، وتحدثنا مع أطفالنا، وذهابنا للنوم في الليل؛ وتؤثر على ما نأكله، وطريقة قيامنا بالعمل، وما إذا كنا سنمارس التدريبات الرياضية أم سنتناول المشروبات بعد العمل. وكل من هذه العادات لديها دليل مختلف، وتقدم مكافأة فريدة من نوعها. بعض العادات بسيطة، وبعضها الآخر معقد؛ حيث تعتمد على المحفزات الانفعالية، وتقدم مكافآت عصبية كيميائية خفية. ولكن كل عادة تتسم بالمرونة، بغض النظر عن درجة تعقيدها. فمن الممكن أن يمتنع أشد الأشخاص إدماناً للكحوليات عن تناولها. ومن الممكن أن تقوم أكثر الشركات اختلالاً بتغيير أوضاعها ومن الممكن أن يتحول متسرب من المرحلة الثانوية إلى مدير ناجح.

ورغم ذلك، لكي تعدل إحدى العادات، يجب أن **تقرر** تغييرها، ويجب أن تقبل بشكل واع القيام بعمل جاد من أجل تحديد الدلائل والمكافآت التي تحفز الأمور الروتينية في العادات، والبحث عن البدائل. ويجب أن تعرف أنك تتمتع بالقدرة على التحكم في نفسك والوعي الذاتي الكافي لاستخدام هذه القدرة - ولقد قمت بتخصيص كل فصل في هذا الكتاب من أجل توضيح جانب مختلف من الأسباب التي تشير إلى أن التحكم في العادات أمر حقيقي.

وهكذا، رغم التنوع الذي استخدمه "إنجي باكمان" و "برايان توماس" في تقديم الادعاء نفسه - أنهما تصرفا بدافع من العادة، وأنهما لم يكونا متحكمين في أفعالهما؛ حيث إن هذه السلوكيات كانت تظهر بشكل تلقائي - فإنه يبدو من العدل أنه تجب معاملتهما بشكل مختلف. فيجب أن تتحمل "إنجي باكمان" المسئولية، بينما يطلق سراح "برايان توماس"، لأن "توماس" لم يعلم قط بوجود الأنماط التي تقوده إلى القتل أساساً - ناهيك عن التحكم بها. وعلى الجانب الآخر، كانت "باكمان" على علم بعاداتها. وحالما يعرف المرء بوجود عاداته، فإنه يتحمل مسئولية تغييرها. ولو كانت "باكمان" قد حاولت وبذلت مزيداً من الجهد، لربما أمكنها أن تكبح جماحها. فلقد قام آخرون بذلك، حتى في وجه إغراءات أقوى.

وهذا هو المقصد من هذا الكتاب، إلى حد ما. وربما يزعم الشخص الذي يسير أثناء النوم، بطريقة منطقية أنه لا يعلم شيئاً عن عادته، ولذلك، فإنه لا يتحمل مسئولية جريمته. ولكن معظم الأنماط الأخرى التي توجد في حياة الناس - طريقة تناولنا الطعام، ونومنا، وتحدثنا مع أطفالنا، وطريقة قضائنا الوقت، وتوجيهنا للانتباه، وإنفاقنا للمال، دونما تفكير - تمثل العادات التي نعلم بوجودها. وحالما تفهم العادات التي يمكنك

تغييرها، تصبح لديك الحرية - وتتحمل المسئولية - في إعادة تشكيلها. وحالما تدرك العادات التي يمكن إعادة تصميمها، يصبح من السهل أن تستوعب قوة العادة، ويصبح الخيار الوحيد المتبقي هو البدء في العمل.

يخبرنا "ويليام جيمس" الذي ورد ذكره في مقدمة هذا الكتاب فيقول: "إن حياتنا كلها، رغم أنها تتخذ شكلًا محدداً، عبارة عن كتلة من العادات - العملية، والانفعالية، والفكرية - التي تنتظم بشكل منهجى في السراء والضراء، والتي تدفعنا، على نحو لا يقاوم، نحو مصيرنا، أيّاً كان هذا المصير".

وينحدر "جيمس"، الذي مات في عام 1910، من عائلة لها إنجازاتها وتاريخها. فكان والده رجلًا ثريّ ورجل دين بارزاً. وكان أخوه – هنري - كاتباً رائعاً، ناجحاً، لا تزال رواياته تدرس حتى اليوم. وكان "ويليام" - في الثلاثينات من عمره - هو الشخص الوحيد الذي بلا إنجازات في العائلة. وكان مريضا عندما كان طفلًا. وأراد أن يصبح رساماً، ثم التحق بكلية الطب، ثم تركها وانضم إلى بعثة استكشافية في نهر الأمازون. ثم ترك البعثة أيضاً. وكان يلقي باللوم على نفسه لعدم إجادته القيام بأي شيء. علاوة على ذلك، لم يكن متأكداً من أنه يستطيع التغير إلى الأفضل. ففي كلية الطب، زار أحد مستشفيات الأمراض النفسية والعقلية، ورأى رجلًا يلقى بنفسه على الحائط. وأوضح الطبيب أن المريض يعاني الهذيان. ولم يقل "جيمس" إنه غالباً ما يشعركأنه يتشارك الكثير من الأشياء مع المرضى بدرجة أكبر من زملائه الأطباء.

كتب "جيمس" في مذكراته في عام 1870، عندما كان في الثامنة والعشرين من عمره: "إنني أكاد اليوم أن أصل إلى الحضيض، وإنني أدرك بكل وضوح أنه يجب عليَّ أن أواجه الاختيار بأعين مفتوحة. هل يجب عليَّ صراحة أن أطرح العمل الأخلاقي في البحر، كأنه شيء لا يتناسب مع استعداداتي الفطرية؟".

بمعنى، هل الانتحار اختيار أفضل؟

وبعد مرور شهرين، اتخذ "جيمس" قراراً. سوف يقوم بتجربة لمدة سنة، قبل القيام بأي شيء متهور. سوف يقضي اثني عشر شهراً، وهو يعتقد أنه يستطيع السيطرة على نفسه وعاداته، وأنه يستطيع أن يتحول إلى الأفضل، وأنه يمتلك الإرادة الحرة من أجل التغيير. ليس هناك دليل على أن هذا هو ما حدث في الحقيقة. ولكنه سيقوم بتحرير نفسه من أجل **الاعتقاد**، على عكس كل الدلائل، بأن التغيير أمر ممكن. وكتب في مذكراته: "أعتقد أن الماضي كان كارثة في حياتي". وعند التفكير في قدرته على التغيير، كتب: "سوف أفترض في الوقت الحالي - حتى العام المقبل - بأن هذا ليس وهماً، ويجب أن يكون أول عمل لإرادتي الحرة هو أن أؤمن بوجود هذه الإرادة".

وعلى مدار السنة التالية، كان "جيمس" يتدرب في كل يوم. وفي مذكراته، كتب بأن الأمر يبدو وكأن تحكمه في نفسه، والقيام بالاختيارات، لم يكن موضع شك قط. وتزوج "جيمس"، وبدأ التدريس في جامعة هارفارد. وبدأ في قضاء الوقت مع "أوليفر وندل هولمز الابن"، الذي واصل تقدمه حتى أصبح قاضياً في المحكمة العليا، و "تشارلز ساندرز بيرس"، أحد الرواد في دراسة علم المعاني والرموز، في مجموعة للنقاش أطلقوا عليها اسم "نادي ما وراء الطبيعة". وبعد عامين من كتابة الفكرة في مذكراته، أرسل "جيمس"

خطاباً إلى الفيلسوف "تشارلز رونوفير"، الذي كان قد استفاض في شرح الإرادة الحرة. كتب "جيمس" يقول: "يجب ألا أضيع فرصة إخبارك بمدى الإعجاب والعرفان بالجميل الذي شعرت بهما عند قراءتي كتابك Essais. فبفضلك، أصبحت أمتلك لأول مرة مفهوماً واضحاً ومعقولًا للحرية....ويمكنني القول إنني بدأت في الشعور بأنني ولدت من جديد من خلال هذه الفلسفة؛ ويمكنني أن أؤكد لك، سيدي، أن هذا ليس بالشيء التافه".

وفي وقت لاحق، كتب "جيمس" عبارته الشهيرة التي تشير إلى أن إرادة الاعتقاد هي أكثر المكونات أهمية في إيجاد الاعتقاد بالتغيير، وأن أحد الأساليب الأكثر أهمية في تكوين هذا الاعتقاد هي العادات. فلقد لاحظ أن العادات هي التي تسمح لنا "بالقيام بشيء صعب في أول مرة، ثم سرعان ما يصبح هذا الشيء أكثر سهولة شيئاً فشيئاً، وفي النهاية، ومع الممارسة الكافية، نقوم بهذا الشيء بطريقة شبه آلية، أو دون أية درجة من الوعي تقريباً على الإطلاق". وحالما نختار الهوية التي نريدها، ينشأ الناس "حسب الطريقة التي تدربوا عليها، مثل الورقة أو المعطف، الذي حالما يتعرض للتجعد أو الثني، فإنه يميل إلى الأبد فيما بعد إلى اتخاذ شكل الثنيات نفسها".

فإذا اعتقدت أنك تستطيع التغيير - وإذا جعلت هذه عادتك - فإن التغيير يصبح حقيقة. هذه هي القوة الحقيقية للعادة: أن تعتقد أن عاداتك هي الأمور التي تختارها. وحالما يحدث هذا الاختيار - ويصبح تلقائياً - لا يصبح هذا أمراً حقيقياً فحسب، بل إنه يبدأ في الظهور أيضاً كأمر حتمي، كشيء يدفعنا، كما كتب "جيمس": "على نحو لا يقاوم، نحو مصيرنا، أياً كان هذا المصير".

إن الطريقة النى نعتاد التفكير من خلالها في البيئة المحيطة بنا، وفي أنفسنا، تعمل على إيجاد العالم الذي يعيش فيه كل واحد منا. يقول الكاتب "ديفيد فوستر والاس": " كانت هناك سمكتان تسبحان معاً، وتقابلتا مصادفة مع سمكة كبيرة في السن، كانت تسبح في الاتجاه الآخر، والتى أومأت إليهما، وقالت: "صباح الخير، أيها الأولاد. كيف حال الماء؟" فسبحت السمكتان قليلًا، وفي النهاية، نظرت إحداهما إلى الأخرى، وقالت: "ما الماء بحق الله؟"".

إن الماء هو العادات، والاختيارات غير المدروسة، والقرارات الخفية، التي تحيط بنا في كل يوم - والتي، عندما نقوم بتدقيق النظر فيها، تصبح مرئية مرة أخرى.

وطوال حياته، كتب "جيمس" عن العادات، ودورها المحوري في تحقيق السعادة والنجاح. وفي النهاية، خصص "جيمس" فصلًا بأكمله، في كتابه الرائع The Principles of Psychology، من أجل هذا الموضوع. وأشار إلى أن الماء هو أكثر الأمور شبهاً بالكيفية التي تعمل بها العادات. فالماء، على حد قوله، "يشق لنفسه قناة، تزداد عمقاً واتساعاً؛ وبعد أن يتوقف عن التدفق، فإنه يستأنف العمل، عندما يتدفق مرة أخرى، في المسار الذي رسمه بنفسه من قبل".

وأنت الآن تعلم كيف تعيد توجيه هذا المسار، وأنت الآن تملك القدرة على السباحة.

**لقد دحضت هذه الشركة بعض ادعاءات "باكمان". ويمكن الاطلاع على تعليقاتهم في الحواشي.

*** في أواخر تسعينيات القرن الماضي، وظفت إحدى شركات تصنيع آلات لعب القمار باستخدام النقود

المعدنية مديراً تنفيذياً سابقاً في ألعاب الفيديو جيم، لمساعدتهم على تصميم آلات جديدة. وكانت فكرة المدير التنفيذي تدور حول برمجة الآلات لتقدم المزيد من المكسب القريب. وفي الوقت الحالي، تحتوي كل آلة على العديد من الحيل- مثل اللفات الحرة والأصوات التي تظهر عندما تكاد الرموز أن تقف في صف واحد - بالإضافة إلى الجوائز الصغيرة التي تجعل اللاعب يشعر بتحقيق الربح، بينما يقوم، في الحقيقة، بوضع مال أكثر مما حصل عليه. قال أحد الباحثين لاضطرابات الإدمان في كلية الطب في جامعة كونيكتيكت لمراسل جريدة نيويورك تايمز في عام 2004: "ليس هناك شكل آخر من أشكال القمار يتلاعب بالعقل البشري بطريقة جميلة مثلما تفعل هذه الآلات".

أستغفر الله واتوب اليه وسبحان الله وبحمده

ملحق

دليل القارئ للاستفادة من هذه الأفكار

إن الشيء الصعب في دراسة علم العادات هو أن معظم الناس يريدون ـ عندما يسمعون عن هذا المجال البحثي ـ معرفة التركيبة السرية لتغيير أية عادة بسرعة. فإذا كان العلماء قد اكتشفوا الكيفية التي تعمل بها هذه الأنماط، فمن المنطقي إذن أن يكونوا قد اكتشفوا أيضاً وصفة للتغيير السريع، أليس كذلك؟

يا ليت الأمر بمثل هذه السهولة!

إن هذا لا يعني أنه لا توجد وصفة. وتكمن المشكلة في أنه لا توجد وصفة واحدة لتغيير العادات، وإنما توجد آلاف الوصفات.

حيث يختلف الأفراد والعادات تمام الاختلاف، وهكذا، تختلف أنماط تشخيص الأنماط وتغييرها في حياتنا من شخص لآخر، ومن سلوك لآخر؛ فالإقلاع عن التدخين يختلف عن كبح الإفراط في تناول الطعام، الذي يختلف بدوره عن طريقة تواصلك مع شريكك في الحياة، الذي يختلف عن كيفية ترتيب أولويات المهام في العمل. علاوة على ذلك، فإن عادات كل شخص تنساق وراء رغبات مختلفة.

ونتيجة لذلك، فإن هذا الكتاب لا يحتوي على وصفة واحدة. في الواقع، إنني آمل أن أقدم شيئاً آخر: إطاراً لفهم كيفية عمل العادات، ودليلًا لتجربة الطريقة التي يمكن بواسطتها إحداث التغيير. هناك بعض العادات التي تخضع للتحليل والتأثير. بينما توجد عادات أخرى أكثر تعقيداً وصلابة، وتتطلب دراسة مطولة. وبالنسبة لهذه العادات الأخرى، يعد التغيير عملية لا تتحقق بشكل كامل أبداً.

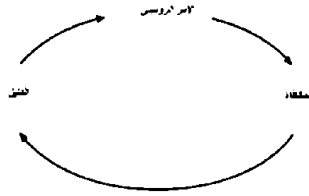
ولكن هذا لا يعني أن التغيير أمر مستبعد الحدوث. فكل فصل في هذا الكتاب يوضح جانباً مختلفاً من أسباب تواجد العادات، وكيفية عملها. ويمثل الإطار المذكور في هذا الملحق، محاولة بسيطة للغاية، لاستخلاص الأساليب التكتيكية التي اكتشف الباحثون أنها تشخص وتشكل العادات في حياتنا. وهذا لا يعني أن هذا الإطار شامل. فهذا مجرد دليل عملي - أي مكان يمكن البدء منه. وبالاقتران مع الدروس المستفادة من فصول هذا الكتاب، يصبح دليلًا يشير إلى المكان الذي يجب الوصول إليه فيما بعد.

ربما لا يكون التغيير سريعاً، كما أنه لا يكون سهلًا على الدوام؛ ولكن مع بذل الوقت والجهد، يمكن إعادة تشكيل أية عادة تقريباً.

إطار العمل:

- تحديد الأمر الروتيني
- تجربة المكافآت
- عزل الدليل
- وضع خطة

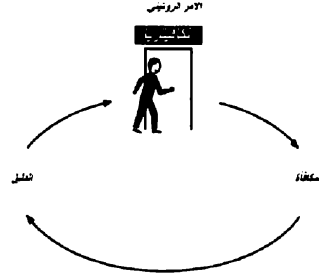
الخطوة الأولى: تحديد الأمر الروتيني

لقد اكتشف الباحثون في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا - في الفصل الأول - حلقة عصبية بسيطة توجد في صميم كل عادة. وتحتوي هذه الحلقة على ثلاثة أجزاء: الدليل، والأمر الروتيني، والمكافأة.'

ومن أجل فهم عاداتك الخاصة، فإنك بحاجة إلى تحديد مكونات حلقاتك. وحالما تقوم بتشخيص حلقة العادة لسلوك ما، يمكنك البحث عن طرق لإزاحة العيوب القديمة، ووضع أمور روتينية جديدة.

وكمثال على هذا، لنقل إن لديك عادة سيئة، مثل التي كنت أقوم بها عندما بدأت البحث في هذا الكتاب؛ حيث إنني كنت أذهب إلى الكافيتريا وأشتري الكعك المغطى بالشيكولاتة في كل يوم بعد فترة الظهيرة. وفي الحقيقة، لنقل إن هذه العادة تسببت في زيادة وزنك بمقدار أرطال قليلة فقط، وإن زوجتك علقت على هذا الأمر مرات قليلة. ولقد حاولت إجبار نفسك على التوقف - لقد ذهبت إلى مدى بعيد، لدرجة أنك وضعت ملحوظة على حاسبك الآلي تقول: "لا مزيد من الكعك".

ولكن في كل يوم، بعد الظهيرة، تنجح في تجاهل الملحوظة، وتنهض، وتذهب إلى الكافيتريا، وتشترى الكعك، وتأكله أثناء التحدث مع الزملاء عند ماكينة دفع النقود. وتشعر بحالة جيدة، ثم تشعر بسوء ما ارتكبت. وتعد نفسك أنه في اليوم التالي سوف تمتلك قوة الإرادة على المقاومة، وأن اليوم التالي سيكون مختلفاً.

ولكن في اليوم التالي تسيطر عليك العادة مرة أخرى.

كيف تبدأ في تشخيص هذا السلوك، ثم تغييره بعد ذلك؟ عن طريق اكتشاف حلقة العادة. وتتمثل الخطوة الأولى في تحديد الأمر الروتيني. في سيناريو الكعك هذا - مثلما هي الحال مع معظم العادات - يكون الأمر الروتيني هو أكثر الجوانب وضوحاً: فهو السلوك الذي تريد تغييره. ويظهر الأمر الروتيني في قيامك من مكتبك في فترة ما بعد الظهيرة، والذهاب إلى الكافيتريا، وشراء الكعك المغطى بالشيكولاتة، وتناوله أثناء التحدث مع زملائك. وهكذا، فإن هذا هو ما تضعه في حلقة العادة:

وبعد ذلك، يأتي دور بعض الأسئلة الأقل وضوحاً: ما الدليل الذي يثير هذا الأمر الروتيني؟ هل هو الجوع؟ أم الشعور بالملل؟ أم انخفاض السكر في الدم؟ هل تحتاج إلى استراحة قصيرة قبل أن تنغمس في مهمة أخرى؟

وما المكافأة؟ الكعك نفسه؟ أم تغيير المناظر؟ أم تشتيت الانتباه مؤقتاً؟ أم إقامة العلاقات الاجتماعية مع الزملاء؟ أم دفعة الطاقة التي تأتي من السكر؟

ومن أجل اكتشاف حل لهذه المعضلة، يجب أن تقوم بقليل من التجارب.

الخطوة الثانية: تجربة المكافآت

تمتلك المكافآت القوة لأنها تعمل على إشباع الرغبات؛ ولكننا نغفل في كثير من الأحيان عن الرغبات التي توجه سلوكياتنا. على سبيل المثال، عندما اكتشف فريق التسويق لمنتج "فيبريز" أن المستهلكين يرغبون في رائحة منعشة في نهاية طقوس التنظيف، فقد اكتشفوا رغبة لم يعلم أي شخص حتى بوجودها. لقد كانت مخفية على مرأى من الجميع. وتعد معظم الرغبات مثل هذه الرغبة: واضحة عندما نتأملها في وقت لاحق، ولكن تصعب رؤيتها للغاية عندما نكون تحت سيطرتها.

ومن أجل معرفة الرغبات التي توجه عادات معينة، من المفيد أن يجرب المرء استخدام مكافآت مختلفة. وربما يتطلب هذا الأمر أياماً قليلة، أو أسبوعاً، أو أطول من ذلك. وخلال هذه الفترة، يجب ألا تشعر بأي ضغوط من أجل القيام بتغيير حقيقي - انظر إلى نفسك كعالم في مرحلة جمع البيانات.

وفي اليوم الأول من إجراء التجارب، عندما تشعر بالدافع لأن تذهب إلى الكافيتريا، وتشتري الكعك، قم بتعديل الأمر الروتيني بحيث يقدم إليك مكافأة مختلفة. على سبيل المثال، بدلًا من الذهاب إلى الكافيتريا اذهب للخارج، وامش حول المربع السكني، ثم ارجع إلى مكتبك دون أن تأكل أي شيء. وفي اليوم التالي، اذهب إلى الكافيتريا واشتر قطعة حلوى، وتناولها على مكتبك. وفي اليوم الثالث، اذهب إلى الكافيتريا، واشتر تفاحة، وتناولها أثناء التحدث مع أصدقائك، ثم جرب فنجاناً من القهوة. وبعد ذلك، بدلًا من الذهاب إلى الكافيتريا، اذهب إلى مكتب أحد أصدقائك، وتحدث معه لدقائق قليلة، ثم ارجع إلى مكتبك.

لقد فهمت الفكرة، أليس كذلك؟ فالأمر الذي تختار القيام به **بدلًا من** شراء الكعك ليس هو المهم. والمقصود هو تجربة فرضيات مختلفة من أجل تحديد الرغبة التي توجه أمورك الروتينية في عادة معينة. هل ترغب في الكعك نفسه، أم في الحصول على استراحة قصيرة من العمل؟ فإذا كان الأمر يرجع إلى الكعك، فهل هذا لأنك جائع؟ (وفي هذه الحالة، سوف تفي التفاحة بالغرض تماماً أيضاً). أم لأنك تريد دفعة الطاقة التي

يوفرها الكعك؟ (وهكذا، سوف تفي القهوة بالغرض المطلوب). أم أنك تذهب إلى الكافيتريا كعذر لإقامة العلاقات الاجتماعية، ويمثل الكعك مجرد عذر مناسب فحسب؟ (فإذا كان الأمر كذلك، فإن الذهاب إلى مكتب شخص ما، والتحدث معه لدقائق قليلة، سوف يشبع هذا الدافع).

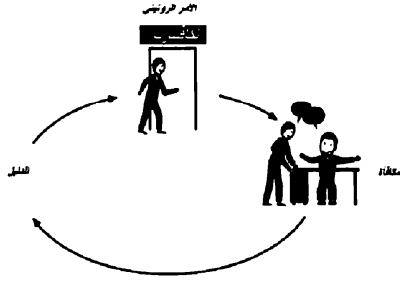
وبينما تقوم بتجربة أربع أو خمس مكافآت، يمكنك استخدام حيلة قديمة للبحث عن الأنماط: بعد كل نشاط، اكتب في قصاصة من الورق، أول ثلاثة أشياء تمر على ذهنك، عندما تعود إلى مكتبك. ربما تكون هذه الأشياء عبارة عن انفعالات، أو أفكار عشوائية، أو تأملات فيما تشعر به، أو ربما تكون أول ثلاث كلمات تطرأ على بالك.

مسترخ   رأيت الزهور   لم أعد جائعاً

ثم اضبط المنبه في ساعة يدك، أو على حاسوبك، ليعمل بعد خمس عشرة دقيقة. وعندما ينطلق المنبه، سل نفسك: هل لا تزال تشعر بالدافع إلى تناول هذا الكعك؟

ويكمن السبب وراء أهمية كتابة ثلاثة أشياء - حتى لو كانت كلمات بلا معنى - في شيئين. أولًا: تجبرك على أن تعي مؤقتاً الأمور التي تفكر فيها أو تشعر بها. مثل ماندي، التي كانت تقضم أظافرها في الفصل الثالث، والتي كانت تحمل معها بطاقة ملاحظات تضع فيها علامات من أجل إجبارها على أن تعي دوافعها المعتادة، وهكذا، فإن كتابة ثلاثة أشياء تفرض وجود لحظة من الانتباه. علاوة على ذلك، أظهرت الدراسات أن كتابة كلمات قليلة تساعد على تذكر ما كنت تفكر فيه في تلك اللحظة. وفى نهاية التجربة، عندما تراجع ملاحظاتك، سيكون من السهل أن تتذكر الأمور التي كنت تفكر فيها وتشعر بها في هذه اللحظة بالضبط، لأن كلماتك التى تكتبها في عجالة، سوف تثير موجة من التذكر.

ولماذا يدق المنبه بعد خمس عشرة دقيقة؟ لأن المقصود من هذه الاختبارات هو تحديد المكافأة التي ترغب في الحصول عليها. فإذا كنت - بعد خمس عشرة دقيقة - **لا تزال** تشعر بالدافع للنهوض والذهاب إلى الكافيتريا، فإن الرغبة في تناول السكريات لا تحفز العادة لديك. وإذا كنت - بعد التحدث مع أحد الزملاء في المكتب - لا تزال تريد تناول الكعك، فإن الحاجة إلى التواصل البشري لا توجه سلوكك. وعلى الجانب الآخر، إذا وجدت ــ بعد خمس عشرة دقيقة من التحدث مع أحد أصدقائك ــ سهولة في الرجوع إلى العمل، فقد حددت المكافأة ــ تشتيت الانتباه مؤقتاً، وإقامة العلاقات الاجتماعية ــ التي تسعى عادتك إلى إشباعها.

وعن طريق تجربة مكافآت مختلفة، يمكن عزل ما ترغب فيه **بالفعل**، وهو أمر مهم في إعادة تشكيل عاداتك.

وحالما تكشف الأمر الروتيني والمكافأة، فإنه لا يتبقى سوى تحديد الدليل.

الخطوة الثالثة: عزل الدليل

منذ حوالي عشر سنوات، حاولت عالمة نفس في جامعة "ويسترن أونتاريو"، الإجابة عن سؤال حير علماء الاجتماع لسنوات: لماذا يتذكر بعض شهود العيان في الجرائم ما رأوه على نحو خاطئ، بينما يتذكر آخرون الأحداث بدقة؟

إن ما يتذكره شهود العيان على جانب كبير من الأهمية بالطبع. ورغم ذلك، فقد أشارت دراسات إلى أن شهود العيان غالباً ما يتذكرون ما لاحظوه على نحو خاطئ. على سبيل المثال، فإنهم يصرون على أن السارق كان رجلًا، رغم أنه كان يرتدي تنورة؛ أو أن وقت الجريمة كان في الغسق، رغم أن تقارير الشرطة تشير إلى وقوعها في الساعة 2:00 في فترة ما بعد الظهيرة. وعلى الجانب الآخر، هناك شهود آخرون يستطيعون تذكر الجرائم التي رأوها بدرجة شبه مثالية.

ولقد قامت عشرات الأبحاث بدراسة هذه الظاهرة، في محاولة لتحديد سبب أفضلية بعض الأشخاص على الآخرين، كشهود للعيان. ووضع الباحثون نظرية تقول إن بعض الأشخاص يمتلكون ذاكرة أفضل من الآخرين، أو أن الجريمة وقعت في مكان مألوف يسهل تذكره. ولكن لم يتم اختبار هذه النظريات ــ فالأشخاص ذوو الذاكرة القوية أو الضعيفة، أو الذين يألفون مسرح الجريمة كثيراً أو قليلًا، يتساوون في أنهم عرضة لتذكر ما حدث على نحو خاطئ.

ولقد اتبعت عالمة النفس من جامعة "ويسترن أونتاريو" أسلوباً مختلفاً. فلقد تساءلت العالمة عما إذا كان الباحثون يرتكبون خطأ عندما كانوا يركزون على ما يقوله المحققون والشهود، بدلًا من التركيز على **الطريقة** التي كان يتكلمون بها. وشكت العالمة في وجود دلائل دقيقة كانت تؤثر على عملية الاستجواب. ولكن بعد أن شاهدت شرائط فيديو - الواحد تلو الآخر لمقابلات مع شهود، بحثاً عن هذه الدلائل، لم تتمكن من الوصول إلى أي شيء. فلقد كان هناك الكثير من النشاط في كل مقابلة ــ كل تعبيرات الوجه، والطرق المختلفة التي كانت الأسئلة توجه من خلالها، والانفعالات المتقلبة ــ لدرجة أنها لم تستطع الخروج بأية أنماط.

ولذلك، توصلت عالمة النفس إلى فكرة: فقد وضعت قائمة تضم عدداً قليلًا من العناصر التي ستركز عليه - نبرة صوت المحقق، وتعبيرات وجه الشاهد، ومدى قرب الشاهد والمحقق من بعضهما. ثم استبعدت كل المعلومات التي ربما تشتت انتباهها عن تلك العناصر. حيث قامت بخفض صوت التليفزيون، لكي يقتصر كل ما تستطيع اكتشافه على نبرة صوت المحقق، وليس سماع الكلمات. ولصقت ورقة على وجه المحقق، لكي

يقتصر كل ما تستطيع رؤيته على تعبيرات وجه الشاهد. وأمسكت بشريط للقياس على الشاشة لكى تقيس المسافة بينهما.

وحالما بدأت في دراسة هذه العناصر المحددة، ظهرت الأنماط. فرأت أن الشهود الذين يتذكرون الحقائق على نحو خاطئ عادة ما يتم استجوابهم على يد أفراد من الشرطة يتحدثون بنبرة لطيفة، وودودة. وعندما تزيد ابتسامات الشهود، أو يزداد قربهم أثناء الجلوس من الشخص الذي يطرح عليهم الأسئلة، كانوا من المرجح أن يتذكروا الأحداث على نحو خاطئ.

وبمعنى آخر، عندما تقول الدلائل المحيطة: "إننا أصدقاء" – من خلال نبرة صوت لطيفة، ووجه مبتسم - فمن المرجح أن يتذكر الشهود ما حدث بطريقة خاطئة. وربما يرجع هذا، دون وعي، إلى أن دلائل الصداقة تثير عادة إرضاء المحقق.

ولكن أهمية هذه التجربة ترجع إلى أن هذه الشرائط نفسها تمت مشاهدتها من قبل عشرات من الباحثين الآخرين. لقد شاهد الكثير من الأشخاص الأذكياء الأنماط نفسها، ولكن لم يتعرف عليها أي واحد منهم؛ لأنه كان هناك **الكثير** من المعلومات في كل شريط مما يمنع رؤية دليل دقيق.

أما عندما قررت عالمة النفس التركيز على ثلاث فئات فقط من السلوك، واستبعاد المعلومات الدخيلة، ظهرت الأنماط.

وتمضي حياتنا بالطريقة ذاتها. ويكمن السبب في صعوبة تحديد الدلائل التي تثير عاداتنا في وجود الكثير من المعلومات التي تنهال علينا عندما تتكشف سلوكياتنا. سل نفسك: هل تتناول طعام الإفطار في وقت معين في كل يوم لأنك تشعر بالجوع؟ أم لأن ساعة الحائط تشير إلى 7:30 صباحاً؟ أم لأن أطفالنا بدأوا في تناول الطعام؟ أم لأنك ارتديت ملابسك، وهذا هو الوقت الذي تعمل فيه عادة الإفطار؟

عندما تدير سيارتك إلى اليسار تلقائيّاً عند قيادتها إلى العمل، ما الذي يحفز هذا السلوك؟ إشارة في الشارع؟ أم شجرة معينة؟ أم معرفتك بأن هذا - في الحقيقة - هو الطريق الصحيح؟ أم جميع هذه الأمور معاً؟ عندما تقل أطفالك بالسيارة إلى المدرسة، وتجد أنك بدأت، وأنت شارد الذهن، في اتخاذ الطريق إلى العمل - وليس إلى المدرسة - فما سبب هذا الخطأ؟ ما الدليل الذي سبب عمل عادة "القيادة إلى العمل"، بدلًا من "نمط القيادة إلى المدرسة"؟

ومن أجل تحديد الدليل وسط هذه الضوضاء، يمكننا استخدام النظام نفسه مثل عالمة النفس: تحديد فئات السلوك بشكل مسبق، من أجل فحصها ورؤية الأنماط. ولحسن الحظ، يقدم العلم بعض المساعدة في هذا الصدد. ولقد أظهرت التجارب أن معظم دلائل العادات تقع ضمن إحدى الفئات الخمس التالية:

الموقع

الوقت

الحالة الانفعالية

الأشخاص الآخرون

الفعل السابق مباشرة

ولذلك، إذا كنت تحاول معرفة الدليل على عادة "الذهاب إلى الكافيتريا وشراء الكعك المغطى

بالشيكولاتة"، اكتب خمسة أشياء في اللحظة التى تشعر فيها بظهور الدافع (هذه هي ملاحظاتى الحقيقية عندما كنت أحاول تشخيص عادتي):

أين أنت؟ (إنني أجلس في مكتبي)

ما الوقت؟ (3:36 مساء)

ما حالتك الانفعالية؟ (أشعر بالملل)

من الذي يوجد في الجوار؟ (لا أحد)

ما الفعل السابق على الدافع؟ (الرد على رسالة إلكترونية)

اليوم التالي:

أين أنت؟ (إنني عائد من حجرة نسخ الأوراق)

ما الوقت؟ (3:18 مساء)

ما حالتك الانفعالية؟ (أشعر بالسعادة)

من الذي يوجد في الجوار؟ ("جيم" من قسم الرياضة)

ما الفعل السابق على الدافع؟ (إعداد نسخة ورقية)

اليوم الثالث:

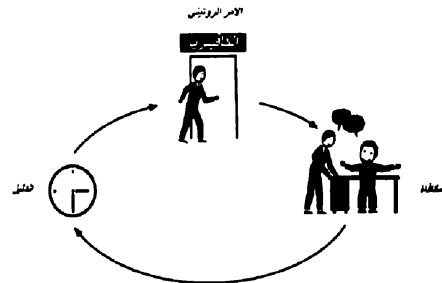
أين أنت؟ (إنني في قاعة المؤتمرات)

ما الوقت؟ (3:41 مساء)

ما حالتك الانفعالية؟ (أشعر بالتعب، والحماس حيال المشروع الذي أعمل عليه)

من الذي يوجد في الجوار؟ (المحررون الذين قدموا إلى هذا الاجتماع)

ما الفعل السابق على الدافع؟ (جلست لأن الاجتماع كان على وشك البدء)

خلال ثلاثة أيام، أصبح من الواضح تماماً الدلائل التي تحفز عادة تناول الكعك المغطى بالشيكولاتة - فلقد كنت أشعر بالدافع للحصول على وجبة خفيفة في وقت معين من اليوم. لقد اكتشفت بالفعل، في الخطوة الثانية، أن الجوع لم يكن هو الذي يحرك سلوكي. وكانت الجائزة التي أسعى إليها هي الحصول على تشتيت مؤقت للانتباه - وهو من النوعية التي تأتي من التحدث مع أحد الأصدقاء. وأصبحت أعرف وقتها أن العادة تثار فيما بين 3:00 و 4:00 مساء.

الخطوة الرابعة: وضع خطة

حالما تعرف حلقة العادة لديك - عندما تكون قد حددت المكافأة التي توجه سلوكك، والدليل الذي يثيرها، والأمر الروتيني نفسه - يمكنك البدء في تغيير هذا السلوك. ويمكنك التغير نحو الأفضل عن طريق وضع خطة للدليل، واختيار السلوك الذي يقدم المكافأة التي ترغب فيها. إن ما تحتاج إليه هو خطة.

وفي مقدمة الكتاب، علمنا أن العادة اختيار يمكننا القيام به على نحو مقصود في وقت ما، ثم التوقف عن التفكير فيه، مع الاستمرار في القيام به، غالباً في كل يوم.

بعبارة أخرى، تعد العادة وصفة يتبعها المخ بطريقة تلقائية: عندما أرى الدليل، سوف أقوم بالأمر الروتيني، لكي أحصل على المكافأة.

ومن أجل إعادة تشكيل هذه الوصفة، فإننا بحاجة إلى البدء في القيام بالاختيار مرة أخرى. ووفقاً لما أظهرته الدراسات، الواحدة تلو الأخرى، فإن أسهل طريقة للقيام بهذا هي وضع خطة. وفي إطار علم النفس، تعرف هذه الخطط باسم "تنفيذ النوايا".

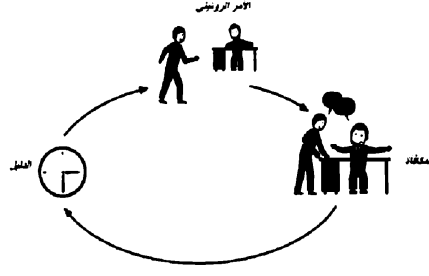
على سبيل المثال، تأمل عادتي في تناول الكعك في فترة ما بعد الظهيرة. فعن طريق استخدام هذا الإطار، علمت أن الدليل هو الساعة 3:30 بالضبط بعد الظهر. وعلمت أن الأمر الروتيني هو الذهاب إلى الكافيتريا، وشراء الكعك المغطى بالشيكولاتة، والتحدث مع صديق. وعلمت، من خلال التجربة، أنني لم أكن أرغب في تناول الكعك فعلًا - ففي الواقع، لقد كان هذا وقتاً لتشتيت الانتباه وبناء العلاقات الاجتماعية.

ولذلك، وضعت خطة:

في الساعة 3:30، في كل يوم، سوف أذهب إلى مكتب أحد الأصدقاء، وأتحدث معه لمدة 10 دقائق.

ولكي أتذكر القيام بهذا، ضبطت المنبه بساعة يدي على الساعة 3:30.

ولم ينجح الأمر على الفور. حيث كانت هناك بعض الأيام التي كنت فيها مشغولًا للغاية، وكنت أتجاهل الإنذار، وأعود إلى عادتي القديمة. وفي بعض الأوقات، كان يبدو أن هناك الكثير من العمل لدرجة عدم وجود صديق يرغب في التحدث معي - وكان من الأسهل وقتها أن أشتري الكعك، وبالتالي الاستسلام إلى الدافع. ولكن في الأيام التي كنت ألتزم فيها بخطتي - عندما ينطلق جرس المنبه، كنت أجبر نفسي على الذهاب إلى مكتب أحد الأصدقاء، وأتحدث معه لعشر دقائق - اكتشفت أنني كنت أنهي يوم العمل وأنا أشعر بتحسن. فلم أذهب إلى الكافيتريا، ولم أتناول الكعك، وأشعر بأنني بخير. وفي النهاية، أصبح الأمر تلقائيّاً: عندما يدق جرس المنبه، كنت أبحث عن صديق، وأنهي اليوم، وأنا أشعر بتحقيق إنجاز صغير، ولكنه حقيقي. وبعد أسابيع قليلة، نادراً ما كنت أفكر في الأمر الروتيني بعد ذلك. وعندما كنت لا أستطيع العثور على أي شخص للتحدث معه، كنت أذهب إلى الكافيتريا، وأشتري كوباً من الشاي، وأتناوله مع الأصدقاء.

لقد حدث كل هذا منذ حوالي ستة أشهر. ولم تعد ساعة اليد معي - فقد أضعتها في وقت من الأوقات. ولكن في حوالى الساعة 3:30 في كل يوم، ودون تفكير، كنت أقف، وأنظر حولى في غرفة الأخبار بحثاً عن شخص أتحدث معه، وأقضي عشر دقائق في التحدث حول الأخبار، ثم أعود إلى مكتبي. وأصبح هذا يحدث دونما تفكير مني في هذا الأمر. لقد أصبح هذا الأمر عادة.

ومن الواضح أن تغيير بعض العادات ربما يكون أمراً صعباً؛ ولكن هذا الإطار يمثل مكاناً يمكن البدء منه. وفي بعض الأوقات يحتاج التغيير إلى وقت طويل. وفي بعض الأوقات، يتطلب الأمر تكرار التجربة والخطأ. ولكن حالما تعرف كيفية عمل العادات - حالما تقوم بتشخيص الدليل، والأمر الروتيني، والمكافأة - فإنك تستطيع السيطرة عليها.

شكر وتقدير

لطالما كنت محظوظاً طوال حياتي - على نحو لا أستحقه - بالعمل مع أشخاص أكثر مني ذكاء، وبسرقة حكمتهم ومحاسنهم، ونقلها على أنها خاصة بي أنا.

وهذا هو سبب قراءتك هذا الكتاب، وسبب وجود الكثير من الناس الذين يجب عليَّ أن أشكرهم.

فقد اقتنى "آندي وورد" نسخة من **الكتاب** قبل أن يبدأ العمل حتى كمحرر في دار نشر "راندوم هاوس". وفي ذلك الوقت، لم أكن أعلم أنه محرر لطيف، وكريم، وموهوب على نحو مدهش وبشكل مذهل. ولقد سمعت من بعض الأصدقاء أنه كان يرتقي بما يكتبونه من نثر، وكان يمسك بأيديهم بطريقة لطيفة للغاية لدرجة أنهم كادوا ينسون اللمسة. ولكنني حسبت أنهم يبالغون؛ حيث كان الكثير منهم يتوترون في ذلك الوقت. عزيزي القارئ: إن كل تلك الأوصاف حقيقية. إن تواضع "آندي"، وصبره، و - الأهم من كل هذا - العمل الذي كان يقوم به كي يصبح صديقاً جيداً، كان يجعل كل شخص حوله يرغب في أن يكون شخصاً أفضل. إن هذا الكتاب يعد كتابه بقدر ما هو كتابي، وأنا أعرب عن امتناني لأنني حظيت بفرصة معرفته، والعمل معه، والتعلم منه. وعلى الدرجة نفسها أيضاً، فإنني مدين بالكثير والكثير إلى الأسباب الغامضة التي جعلتني أعمل في دار نشر "راندوم هاوس"، تحت الإشراف الحكيم من سوزان كاميل، وفي ظل قيادة جينا سينترلو، ومع وجود نصائح وجهود أفيدا باشيراد، وتوم بيري، وسانيو ديلون، وسالي مارفين، وباربرا فيلون، وماريا براكيل، وإيريكا جربر، والصبورة على الدوام كايلا مايرز.

وهناك حظ سعيد مشابه أيضاً أتاح لي العمل مع سكوت مويرز، وأندرو ويلي، وجيمس بولين في وكالة "ويلي إيجانسي" الأدبية الرائدة. وتتسم نصائح وصداقة سكوت - كما يعرف الكثير من الكتاب في الوقت الحالي - بقيمتها التي لا تقدر بثمن بقدر ما تتسم بالكرم. لقد عاد سكوت إلى عالم التحرير، ويجب على القراء في كل مكان أن يعدوا أنفسهم محظوظين. ودائماً ما يتسم أندرو ويلي بالثبات والذكاء في جعل

العالم مكاناً أكثر أماناً (وأكثر أريحية) لكتابه، وأنا ممتن له للغاية. ولقد ساعدني جيمس بولين على فهم كيفية الكتابة بلغة وفخامة لم أكن أعلم بوجودها.

علاوة على ذلك، فإنني أدين بالكثير إلى مجلة نيويورك تايمز. كما أنني أتوجه بجزيل الشكر إلى لاري إنجراسيا، محرر الباب الاقتصادي في صحيفة **ذا تايمز**، الذي مكنتني صداقته، ونصائحه، وفهمه من تأليف هذا الكتاب، والعمل في مجال الصحافة بين العديد من المراسلين الصحفيين الموهوبين في بيئة كنا نرتقي فيها بأعمالنا - ومهمة صحيفة **ذا تايمز** - عن طريق الاقتداء به. كما كانت فيكي إنجراسيا مصدراً رائعاً للدعم أيضاً. وكما يعرف أي كاتب التقى أدام برايان، فإنه صديق مدهش وحنون، وموهبة فذة في الكتابة. وإنه لشرف لي أن أعمل مع بيل كيللر، وجيل أبرامسون، ودين باكويت، وجلين جرامون، وأن أتخذ منهم نماذج أستلهم منها الطريقة التي يجب على الصحفي أن يمضي بها في العالم.

جرعة أخرى من الشكر والتقدير: إنني مدين لزملائي في صحيفة **تايمز**، دين مورفي، ووينى أوكيلي، وجيني أندرسون، وريتش بيرك، وأندرو روس سوركين، وديفيد ليونهاردت، ووالت بوجدانيتش، وديفيد جلين، وإدورادو بورتر، وجودي كانتور، وفيرا تيتونيك، وإيمي أوليري، وبيتر لاتمان، وديفيد سيجال، وكريستين هوني، وجيني شوسلر، وجو نوسيرا، وجيم سكاكتر (قاما الاثنان بقراءة الفصول من أجلي)، وجيف كين، وميشيل باربارو، وآخرين أفاضوا عليَّ من كرم صداقتهم وأفكارهم.

كما أنني أتوجه بالشكر أيضاً إلى أليكس بلومبيرج، وأدام ديفيدسون، وبولا سانتشمان، ونيفي نورد، وأليكس بيرنسون، ونازنين رافسانجيني، وبريندان كورنر، ونيكولاس تومبسون، وكيت كيلي، وسارة إليسون، وكيفين بلير، وأماندا شوفار، ودينيس بوتامي، وجيمس وين، ونواه كوتش، وجريج نيلسون، وكايتلين بايك، وجوناثان كلين، وأماندا كلين، ودونان ستيل، وستاسي ستيل، وويسلي موريس، وأدير والدمان، وريتش فرانكل، وجينيفر كوزين، وأرون بيندكسون، وريتشارد رامبيل، ومايك بور، وديفيد لويكي، وبيث والتيماث، وإلين مارتين، وروس أومان، وإيرين براون، وجيف نورتون، وراج دي داتا، وروبين سيجالا، ودان كوستلو، وبيتر بليك، وبيتر جودمان، وأليكس سبيجال، وسوزان دومينيوس، وجيني روزنستراتش، وجيسون وودارد، وتايلور نوجويرا، وماثيو بيرد، الذين قدموا لي جميعاً الدعم والإرشاد. ولقد أتى غلاف الكتاب، والرسوم البيانية الداخلية الرائعة، من عقل الموهوب للغاية أنطون إياوكانوفتس.

كما أنني أدين بالشكر للعديد من الأشخاص الذين منحوني من وقتهم بكرم أثناء كتابة التقارير عن هذا الكتاب. ولقد ذكرت الكثير منهم في الملاحظات، ولكنى أتوجه بمزيد من الشكر إلى توم أندروز في شركة "سايبرتنرز"، وتوني دونجي ودي جيه سنيل، وبول أونيل، ووارن بينيس، وريك وارن، وآن كروم، وباكو أندرهيل، ولاري سكواير، ووولفرام شولتز، وآن جرايبل، وتود هيثرتون، وجيه. سكوت تونيجان، وتايلور برانش، وبوب باومان، وترافيس ليتش، وهوارد شولتز، ومارك مورافن، وأنجيلا داكورث، وجين برونو، وريزا

حبيب، وباتريك مولكي، وتيري نوفسينجر. ولقد تلقيت الكثير من المساعدات من باحثين ومحققين، بمن فيهم داكس بروكتور، وجوش فريدمان، وكول لويسون، وألكسندر بروفان، ونيلا سالدانا.

كما أنني أعبر عن شكري الدائم إلى الأبد لـ بوب سيبتشن، الذي أعطاني أول وظيفة حقيقية لي في مجال الصحافة، كما أنني أقدم أسفي عن عدم قدرتي مشاركة هذا الكتاب مع اثنين من الأصدقاء رحلا مؤخراً، وهما برايان تشينج وإل. كيه. كيس.

وفي النهاية، فإنني أتوجه بخالص الشكر إلى عائلتي، وإلى أصدقائي الرائعين كيتي دوهيج، وجاكي جينكوسكي، وديفيد دوهيج، وتوني مارتوريللي، ودانيال دوهيج، وألكسندرا ألتر، وجيك جولدشتاين. ولقد كان ابناي، أوليفر وجون هاري، من مصادر إلهامي وأرقي. وأتوجه بالشكر إلى والديَّ، جون ودوريس، اللذين كنت أتلقى منهما التشجيع على الكتابة منذ سن مبكرة، حتى عندما كنت أحرق الأشياء، وأعطيهم سبباً ليعتقدوا أنني سأراسلهم في المستقبل من السجن.

كما أنني أتوجه بالشكر أيضاً، بالطبع، إلى زوجتي ليز، التي لولا ما قدمته من حب، ودعم، وإرشادات، ومعلومات، وصداقة لما خرج هذا الكتاب إلى النور.

- سبتمبر، 2011

أستغفر الله واتوب اليه وسبحان الله وبحمده

ملحوظة على المصادر

تعتمد التقارير الواردة في هذا الكتاب على مئات من المقابلات، وآلاف من الأبحاث والدراسات. ولقد تم عرض هذه المصادر بالتفصيل في النص نفسه، أو في الملاحظات، بالإضافة إلى إرشادات إلى مصادر إضافية من أجل القراء المهتمين.

وفي معظم المواقف، أعطيت الأفراد الذين قدموا مصادر أساسية من المعلومات، أو الذين نشروا أبحاث متممة للتقارير الواردة في الكتاب، الفرصة – بعد الانتهاء من تسجيل المعلومات - لتقصي الحقائق أو تقديم المزيد من التعليقات، أو التعامل مع التناقضات، أو كتابة القضايا التى تتعلق بكيفية تصوير المعلومات. ولقد تم نسخ العديد من هذه التعليقات في الملاحظات. (لم يعط أي مصدر حق الاطلاع على النص الكامل للكتاب - حيث تعتمد كل التعليقات على ملخصات تم توفيرها للمصادر).

وفي عدد قليل جدّاً من الحالات، كانت السرية تمتد لتشمل المصادر التي كان لا يمكن الحديث عنها على أساس الإسناد، لوجود أسباب متنوعة. وفى عدد قليل جداً من الحالات، تم حجب بضع الخصائص المميزة، أو تعديلها قليلًا، لتتوافق مع قوانين خصوصية المرضى، أو لأسباب أخرى.

أستغفر الله واتوب اليه وسبحان الله وبحمده

الحواشي

تمهيد

2 ولذلك، فقد قاموا بقياس العلامات الحيوية للمشاركين يعتمد التقرير الوارد عن قصة ليزا ألين على مقابلات أجريت معها. وهذه الدراسة البحثية ما تزال مستمرة، ولم تنشر بعد، ولذلك، لم يمكن إجراء المقابلات مع الباحثين. وعلى الرغم من ذلك، تم التأكد من النتائج الأساسية عن طريق دراسات ومقابلات مع علماء يعملون في مشروعات مشابهة، بما في ذلك A. DelParigi et al.، "Successful Dieters Have Increased Neural Activity in Cortical Areas Involved in the Control of Behavior،" *International Journal of Obesity* 31 (2007): 440-48، و Duc Son NT Le et al.، "Less Activation in the Left Dorsolateral Prefrontal Cortex in the Reanalysis of the Response to a Meal in Obese than in Lean Women and Its Association with Successful Weight Loss،" *American Journal of Clinical Nutrition* 86، no. 3 (2007): 573-79 و A. DelParigi et al.، "Persistence of Abnormal Neural Responses to a Meal in Postobese Individuals،" *International Journal of Obesity* 28 (2004): 370-77؛ وE. Stice et al.، "Relation of Reward from Food Intake and Anticipated Food Intake to Obesity: A Functional Magnetic Resonance Imaging Study،" *Journal of Abnormal Psychology* 117، no. 4 (November 2008): 924-35، و A. C. Janes et al.، "Brain fMRI Reactivity to Smoking-Related Images Before and During Extended Smoking Abstinence،" *Experimental and Clinical Psychopharmacology* 17 (December 2009): 365-73 و D. McBride et al.، "Effects of Expectancy and Abstinence on the Neural Response to Smoking Cues in Cigarette Smokers: An fMRI Study،"

R. Sinha and C. و *Neuropsychopharmacology* 31 (December 2006): 2728-38 S. Li، "Imaging Stress- and Cue-Induced Drug and Alcohol Craving: Association with Relapse and Clinical Implications،" *Drug and Alcohol* E. Tricomi، B.W. Balleine، and J. P. و *Review* 26، no. 1 (January 2007): 25-31 O'Doherty، "A Specific Role for Posterior Dorsolateral Striatum in Human Habit Learning،" *European Journal of Neuroscience* 29، no. 11 (June 2009): D. Knoch، P. Bugger، and M. Regard، "Suppressing Versus و 2225-32 Releasing a Habit: Frequency-Dependent Effects of Prefrontal Transcranial .Magnetic Stimulation،" Cerebral Cortex 15، no. 7 (July 2005): 885-87

5 "إن حياتنا كلها، رغم أنها تتخذ شكلًا محدداً" William James، *Talks to Teachers on Psychology and to Students on Some of Life's Ideals*، نشر هذا الكتاب لأول مرة في عام 1899.

5 ورقة بحثية - نشرها Bas Verplanken and Wendy Wood، "Interventions to Break and Create Consumer Habits،" Journal of Public Policy and Marketing David T. Neal، Wendy Wood، and Jeffrey M. Quinn،و 25، no. 1 (2006): 90-103 "Habits-A Repeat Performance،" *Current Directions in Psychological Science* .15، no. 4 (2006): 198-202

7 كانت القوات العسكرية الأمريكية، تقوم كما - بد الي إنني أدين بفهمي للموضوع الرائع، الذي يتناول استخدام القوات العسكرية للتدريب على العادات، إلى الدكتور بيتر شيفريل، من (School of Advanced Military Studies (SAMS (كلية الدراسات العسكرية المتقدمة)، والدكتور جيمس لوسير، والعديد من القادة والجنود الذين منحونى وقتهم في العراق، وفى SAMS (كلية الدراسات العسكرية المتقدمة). لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع، انظر Scott B. Shadrick and James W. Lussier، "Assessment of the Think Like a Commander Training Program،" U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1824، July Scott B. Shadrick et al.، "Positive Transfer of Adaptive Battlefield و 2004P

Thinking Skills،" U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Thomas J. Carnahan et al.، و Sciences Research Report 1873، July 2007 “Novice Versus Expert Command Groups: Preliminary Findings and Training Implications for Future Combat Systems،" U.S. Army Research Institute for Carl و the Behavioral and Social Sciences Research Report 1821، March 2004 W. Lickteig et al.، “Human Performance Essential to Battle Command: Report on Four Future Combat Systems Command and Control Experiments،" U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research .Army Field Manual 5-2 20، February 2009 و Report 1812، November 2003

الفصل الأول

13 **يتجاوز طوله الأقدام الست بقليل** Lisa Stefanacci et al.، “Profound Amnesia After Damage to the Medial Temporal Lobe: A Neuroanatomical and Neuropsychological Profile .of Patient E.P.،" *Journal of Neuroscience* 20، no. 18 (2000): 7024-36

13 **"من يكون "مايكل؟"** إنني أدين بالشكر إلى عائلتي بولي ورايس، بالإضافة إلى معمل سكوير، والمختصين بتغطية الأحداث، مثل برنامج Joshua Foer، “Remember This،" *National Geographic*، November 2007، 32-57 و "*Scientific American Frontiers*" "Don’t Forget،" تليفزيوني، أنتجته شركة Chedd-Angier Production Company، لصالح الشبكة التليفزيونية PBS، وهي حلقة أذيعت لأول مرة في 11 مايو 2004، وكان المضيف آلان ألدا؛ و"Solved: Two Controversial Brain Teasers،" Bioworld Today، August 1999، David E. Graham، “UCSD Scientist Unlocks Working of .Human Memory،" *The San Diego Union-Tribune*، August 12،1999

14 أما العينة التي أخذت من "إيوجين" Richard J. Whitley and David W.Kimberlan، “Viral .Encephalitis،" Pediatrics *in Review* 20، no. 6 (1999): 192-98

17 **في السابعة من عمره** تشير بعض الأبحاث أنه إلى أن (هنري موليسون) أصيب في سن التاسعة؛ بينما تشير أبحاث أخرى إلى سن السابعة.

17 **صدمته دراجة** تشير أبحاث سابقة إلى أن (هنري موليسون) صدمته دراجة. بينما تشير وثائق جديدة، ولكنها لم تنشر بعد، إلى أنه ربما يكون قد سقط من على دراجة.

17 **واصطدم رأسه بالأرض بقوة** Luke Dittrich، “The Brain That Changed Everything،" .Esquire، October 2010

17 لقد كان ذكياً ،Eric Hargreaves، "H.M.،" *Page O'Neuroplasticity*
.http://homepages.nyu.edu/-eh597 /HM.htm

17 عندما اقترح الطبيب شق Benedict Carey، "H. M.، Whose Loss of Memory Made Him
.Unforgettable، Dies،" *The New York Times*، December 5، 2008

17 باستخدام أنبوبة صغيرة كان هذا إجراء عادياً في ذلك الوقت.

17 لقد كان يقدم نفسه إلى أطبائه Dittrich، "The Brain That Changed Everything"; Larry
R. Squire، "Memory and Brain Systems: 1969-2009،" *Journal of Neuroscience* 29، no. 41
Larry R. Squire، "The Legacy of Patient H.M. for Neuroscience،" و :(2009): 12711-26
.*Neuron* 61، no. 1 (2009): 6-9

19 غيرت فهمنا لقوة العادات Jonathan M. Reed et al.، "Learning About Categories That
Are Defined by Object-Like Stimuli Despite Impaired Declarative Memory،" *Behavioral*
،B. J. Knowlton، J.A. Mangelsو :*Neuroscience* 113 (1999): 411-19
L. R. Squire، ''A Neostriatal Habit Learning System in Humans،" *Science* 273 (1996):و
P. J. Bayley، J. c. Frascino، and L. R. Squire، "Robust Habit Learning in theو :1399-1402
Absence of Awareness and Independent of the Medial Temporal Lobe،" *Nature* 436 (2005):
.550-53

23 بحجم كرة الجولف B. Bendriem et al.، "Quantitation of the Human Basal Ganglia with
Positron Emission Tomography: A Phantom Study of the Effect of Contrast and Axial
.Positioning،" *IEEE Transactions on Medical Imaging* 10، no. 2 (1991): 216-22

23 شكل بيضاوي من الخلايا G. E. Alexander and M. D. Crutcher، "Functional
Architecture of Basal Ganglia Circuits: Neural Substrates of Parallel Processing،" *Trends in*
Andre Parent and Lili-Naz Hazrati، "Functional و :*Neurosciences* 13 (1990): 266-71
Roger 1. و :Anatomy of the Basal Ganglia،" *Brain Research Reviews* 20 (1995): 91-127
Albin، Anne B. Young، and John B. Penney، "The Functional Anatomy of Basal Ganglia
.Disorders،" Trends in Neurosciences 12 (1989): 366-75

23 مثل مرض باركينسون Alain Dagher and T. W. Robbins، "Personality، Addiction،
.Dopamine: Insights from Parkinson's Disease،" Neuron 61 (2009): 502-10

23 فتح علب الطعام إنني أدين بالشكر إلى المصادر التالية في مساعدتي على فهم العمل في معامل MIT (معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا)، وbasal ganglia (العقد القاعدية)، ودورها في العادات والذاكرة:
F. Gregory Ashby and John M. Ennis، "The Role of the Basal Ganglia in Category
F. G. Ashby، B. o. و :Learning،" *Psychology of Learning and Motivation* 46 (2006): 1-36
Turner، and J. C. Horvitz، "Cortical and Basal Ganglia Contributions to Habit Learning and

C. Da Cunha and M. G. و ؛Automaticity،" *Trends in Cognitive Sciences* 14 (2010): 208-15
Packard، "Preface: Special Issue on the Role of the Basal Ganglia in Learning and Memory،"
C. Da Cunha et al.، "Learning Processing in و ؛*Behavioural Brain Research* 199 (2009): 1-2
the Basal Ganglia: A Mosaic of Broken Mirrors،" *Behavioural Brain Research* 199 (2009):
M. Desmurget and R. S. Turner، "Motor Sequences and the Basal Ganglia: و ؛157-70
J. J. Ebbers and N. و ؛Kinematics، Not Habits،" *Journal of Neuroscience* 30 (2010): 7685-90
M. Wijnberg، "Organizational Memory: From Expectations Memory to Procedural
A. Grahn، J. A. Parkinson، و ؛Memory،" *British Journal of Management* 20 (2009): 478-90
and A. M. Owen، "The Role of the Basal Ganglia in Learning and Memory:
Ann M. و ؛Neuropsychological Studies،" *Behavioural Brain Research* 199 (2009): 53-60
Graybiel، "The Basal Ganglia: Learning New Tricks and Loving It،" *Current Opinion in*
Ann M. Graybiel، "The Basal Ganglia and Chunking of و ؛*Neurobiology* 15 (2005): 638-44
و ؛Action Repertoires،" *Neurobiology of Learning and Memory* 70، nos. 1-2 (1998): 119-36
F. Gregory Ashby and V. Valentin، "Multiple Systems of Perceptual Category Learning:
Theory and Cognitive Tests،" in *Handbook of Categorization in Cognitive Science*، ed. Henri
S. N Haber and M. Johnson و ؛(Cohen and Claire Lefebvre (Oxford: Elsevier Science، 2005
Gdowski، "The Basal Ganglia،" in *The Human Nervous System*، 2nd ed.، ed. George Paxinos
T. D. Barnes et al.،و ;and Jurgen K. Mai (San Diego: Academic Press، 2004)، 676-738
"Activity of Striatal Neurons Reflects Dynamic Encoding and Recoding of Procedural
M. Laubach، "Who's on First? What's on و ؛Memories،" Nature 437 (2005): 1158-61
Second? The Time Course of Learning in Corticostriatal Systems،" *Trends in Neurosciences*
E. K. Miller and T. J. Buschman، "Bootstrapping Your Brain: How و ؛28 (2005): 509-11
Interactions Between the Frontal Cortex and Basal Ganglia May Produce Organized Actions
and Lofty Thoughts،" in *Neurobiology of Learning and Memory*، 2nd ed.، ed. Raymond P.
M. G. و ؛Kesner and Joe 1. Martinez (Burlington، Vt.: Academic Press، 2007)، 339-54
Packard، "Role of Basal Ganglia in Habit Learning and Memory: Rats، Monkeys،
andHumans،" in *Handbook of Behavioral Neuroscience*، ed. Heinz Steiner and Kuei y.
D. P. Salmon and N. Butters، "Neurobiology of Skill and Habit Learning،" و ؛Tseng، 561-69
D. Shohamy et al.، "Role of the و ؛*Current Opinion in Neurobiology* 5 (1995): 184-90
Basal Ganglia in Category Learning: How Do Patients with Parkinson's Disease
M. T. Ullman، "Is Broca's Area و ؛Learn?" Behavioral Neuroscience 118 (2004): 676-86
N. M. و ؛Part of a Basal Ganglia Thalamocortical Circuit?" Cortex 42 (2006): 480-85

White، "Mnemonic Functions of the Basal Ganglia،" Current Opinion in Neurobiology .7 (1997): 164-69

23 لقد صممت المتاهة Ann M. Graybiel، "Overview at Habits، Rituals، and the Evaluative Brain،" Annual Review of Neuroscience 31 (2008): 359-87؛ و T. D. Barnes et al.، 'Activity of Striatal Neurons Reflects Dynamic Encoding and Recoding of Procedural Memories،" Nature 437 (2005): 1158-61؛ و Ann M. Graybiel، "Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways،" Parkinsonism and Related Disorders 10 (2004): 293-96؛ و N. Fujii and Ann M. Graybiel، "Time-Varying Covariance of Neural Activities Recorded in Striatum and Frontal Cortex as Monkeys Perform Sequential-Saccade Tasks،" Proceedings of the National Academy of Sciences .102 (2005): 9032-37

25 ومن أجل رؤية هذه القدرة أثناء العمل تم تبسيط الرسوم البيانية في هذا الفصل من أجل عرض الجوانب البارزة. وعلى الرغم من ذلك، يمكن العصور على وصف كامل لهذه الدراسات بين أبحاث ودراسات .Dr. Graybiel

26 جذر طريقة تكوين العادات Ann M. Graybiel، "The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires،" Neurobiology of Learning and Memory 70 (1998): 119-36.

28 تولد العادة لمزيد من المعلومات، انظر A. David Smith and J. Paul Bolam، "The Neural Network of the Basal Ganglia as Revealed by the Study of Synaptic Connections of Identified Neurones،" Trends in Neurosciences 13 (1990): 259-65؛ و John G. McHaffie et al.، "Subcortical Loops Through the Basal Ganglia،" Trends in Neurosciences 28 (2005): 401-7؛ و Ann M. Graybiel، "Neurotransmitters and Neuromodulators in the Basal Ganglia،" Trends in Neurosciences 13 (1990):244-54؛ و J. Yelnik، "Functional Anatomy of the Basal Ganglia،" Movement Disorders 17 (2002): 15-21.

29 وتكمن المشكلة في أن المخ لمزيد من المعلومات، انظر Catherine A. Thorn et al.، "Differential Dynamics of Activity Changes in Dorsolateral and Dorsomedial Striatal Loops During Learning،" Neuron 66 (2010): 781-95؛ و Ann M. Graybiel، "The Basal Ganglia: Learning New Tricks and Loving It،" Current Opinion in Neurobiology 15 .(2005): 638-44

31 وفي كل زوج، يوجد في أسفل قطعة لمزيد من المعلومات، انظر Peter J. Bayley، Jennifer C. Frascino، and Larry R. Squire، "Robust Habit Learning in the Absence of Awareness and Independent of the Medial Temporal Lobe،" Nature 436 (2005): 550-53؛ و J. M. Reed et al.، "Learning About Categories That Are Defined by Object-Like Stimuli

:Despite Impaired Declarative Memory،" Behavioral Neuroscience 133 (1999): 411-19
B. J. Knowlton، J. A. Mangels، and L. R. Squire، "A Neostriatal Habit Learningو
.System in Humans،" Science 273 (1996): 1399-1402

33 تجارب "سكوير" مع "إيوجين" من الجدير بالذكر أن عمل سكوير مع بولى لم يقتصر على العادات، وإنما امتد أيضاً إلى تقديم أفكار حول موضوعات، مثل الذاكرة المكانية، وتأثير الذاكرة الضمنية على المخ. ومن أجل الاطلاع على مناقشة أكثر اكتمالًا حول الاكتشافات التى أصبحت ممكنة بفضل بولى انظر الصفحة الرئيسة لسكوير http://psychiatry.ucsd.edu/faculty/lsquire.html.

35 لقد كانت العادة متأصلة بقوة للمناقشة، انظر Monica R. F. Hilario et al.، "Endocannabinoid Signaling Is Critical for Habit Formation،" Frontiers in Integrative Neuroscience 1 (2007): 6؛ و Monica R. F. Hilario and Rui M. Costa، "High on Habits،" Frontiers in Neuroscience 2 (2008): 208-17؛ و A. Dickinson، "Appetitive-Aversive Interactions: Superconditioning of Fear by an Appetitive CS،" Quarterly Journal of Experimental Psychology 29 (1977): 71-83؛ و J. Lamarre and P. C. Holland، "Transfer of Inhibition After Serial Feature Negative Discrimination Training،" Learning and Motivation 18 (1987): 319-42؛ و P. C. Holland، "Differential Effects of Reinforcement of an Inhibitory Feature After Serial and Simultaneous Feature Negative Discrimination Training،" Journal of Experimental Psychology: Animal Behavior Processes 10 (1984): 461-75.

35 عندما حاول باحثون من جامعتي "نورث تكساس"و"يال" Jennifer L. Harris، Marlene B. Schwartz، and Kelly D. Brownell، "Evaluating Fast Food Nutrition and Marketing to Youth،" Yale Rudd Center for Food Policy and Obesity، 2010؛ و H. Qin and V. R. Prybutok، "Determinants of Customer-Perceived Service Quality in Fast-Food Restaurants and Their Relationship to Customer Satisfaction and Behavioral Intentions،" The Quality Management Journal 15 (2008): 35؛ و H. Qin and v. R. Prybutok، "Service Quality، Customer Satisfaction، and Behavioral Intentions in Fast-Food Restaurants،" International Journal of Quality and Service Sciences 1 (2009): 78.
لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع، انظر K. C. Berridge، "Brain Reward Systems for Food Incentives and Hedonics in Normal Appetite and Eating Disorders،" in Appetite and Body Weight، ed. Tim C. Kirkham and Steven J. Cooper (Burlington، Vt.: Academic Press، 2007)، 91-215؛ و K. C. Berridge et al.، "The Tempted Brain Eats: Pleasure and Desire Circuits in Obesity and Eating Disorders،" Brain Research 1350 (2010): 43-64؛ و J. M. Dave et al.، "Relationship of Attitudes Toward Fast Food and Frequency of Fast-

S. A. French et al.، "Fast Food و ؛Food Intake in Adults،" Obesity 17 (2009): 1164-70
Restaurant Use Among Adolescents: Associations with Nutrient Intake، Food Choices and Behavioral and Psychosocial Variables،" International Journal of Obesity and N. Ressler، "Rewards and و ؛Related Metabolic Disorders 25 (2001): 1823
Punishments، Goal-Directed Behavior and Consciousness،" Neuroscience and T. J. Richards، "Fast Food، Addiction، and و ؛Biobehavioral Reviews 28 (2004): 27-39
و ؛Market Power،" Journal of Agricultural and Resource Economics 32 (2007): 425-47
M. M. Torregrossa، J. J. Quinn، and J. R. Taylor، "Impulsivity، Compulsivity، and Habit: The Role of Orbitofrontal Cortex Revisited،" Biological Psychiatry 63 (2008):
L. R. Vartanian، C. P. Herman، and B. Wansink، "Are We Aware of the و ؛253-55
External Factors That Influence Our Food Intake?" Health Psychology 27 (2008): 533-
T. Yamamoto and T. Shimura، "Roles of Taste in Feeding and Reward،" in The و ؛38
Senses: A Comprehensive Reference، ed. Allan 1. Basbaum et al. (New York:
F. G. Ashby، B. O. Turner، and J. C. Horvitz، و ؛Academic Press، 2008)،437-58
"Cortical and Basal Ganglia Contributions to Habit Learning and Automaticity،" Trends .in Cognitive Sciences 14 (2010): 208-15

35 وكلها أمور مفيدة في تقوية حلقة العادة، K. C. Berridge and T. E. Robinson
Kelly D. Brownell و ؛"Parsing Reward،" Trends in Neurosciences 26 (2003): 507-13
and Katherine Battle Horgen، Food Fight: The Inside Story of the Food Industry، America's Obesity Crisis، and What We Can Do About It (Chicago: Contemporary
Karl Weber، ed.، Food، Inc.: How Industrial Food Is Making Us Sicker،و ؛(Books، 2004
؛(Fatter، and Poorer-and What You Can Do About It (New York: Public Affairs، 2004
Ronald D. Michman and Edward M. Mazze، The Food Industry Wars: Marketingو
M. Nestle، Foodو ؛(Triumphs and Blunders (Westport، Conn.: Quorum Books، 1998
Politics: How the Food Industry Influences Nutrition and Health (Berkeley: University
D. R. Reed and A. Knaapila، "Genetics of Taste and Smell:و ؛(of California Press، 2002
Poisons and Pleasures،" in Progressin Molecular Biology and Translational Science، ed.
N. Ressler، "Rewards andو ؛(Claude Bouchard (New York: Academic Press
Punishments، Goal-Directed Behavior and Consciousness،" Neuroscience and
T. Yamamoto and T. Shimura، "Roles ofو ؛Biobehavioral Reviews 28 (2004): 27-39
Taste in Feeding and Reward،" in The Senses: A Comprehensive Reference، ed. Allan .1. Basbaum et al. (New York: Academic Press، 2008)، 437-58

الفصل الثاني

39 إذا وافق "هوبكنز" بالنسبة لتاريخ هويكنز، ومعجون الأسنان "بيبسوديتت"، ورعاية الأسنان في الولايات المتحدة الأمريكية، فإنني أدين بالشكر إلى "سكوت سوانك"، أمين متحف دكتور صامويل دي. هاريس القومي لطب الأسنان؛ وجيمس إل. جوتمان، دكتور في جراحة الأسنان؛ وديفيد إيه. شيمن، محرر في دورية Journal of the History of Dentistry. بالإضافة إلى ذلك، فلقد اعتمدت كثيراً على James Twitchell، Twenty Ads That Shook the World (New York: Three Rivers Press، 2000)؛ ومتحف دكتور صامويل دي. هاريس القومي لطب الأسنان؛ ودورية Journal of the History of Dentistry؛ و Mark E. Parry، "Crest Toothpaste: The Innovation Challenge،" Social Science Research Network، October 2008؛ و Robert Aunger، "Tooth Brushing as Routine Behavior،" International Dental Journal 57 (2007): 364-76؛ و Jean-Paul Claessen et al.، "Designing Interventions to Improve Tooth Brushing،" International Dental Journal 58 (2008): 307-20؛ و Peter Miskell، "Cavity Protection or Cosmetic Perfection: Innovation and Marketing of Toothpaste Brands in the United States and Western Europe، 1955-1985،" Business History Review 78 (2004): 29-60؛ و James L. Gutmann، "The Evolution of America's Scientific Advancements in Dentistry in the Past 150 Years،" The Journal of the American Dental Association 140 (2009): 8S-15S؛ و Domenick T. Zero et al.، "The Biology، Prevention، Diagnosis and Treatment of Dental Caries: Scientific Advances in the United States،" The Journal of the American Dental Association 140 (2009): 25S-34S؛ و Alyssa Picard، Making of the American Mouth: Dentists and Public Health in the Twentieth Century (New Brunswick، N.J.: Rutgers University Press، 2009)؛ و S. Fischman، "The History of Oral Hygiene Products: How Far Have We Come in 6،000 Years?" Periodontology 2000 15 (1997): 7-14؛ و Vincent Vinikas، Soft Soap، Hard Sell: American Hygiene in the Age of Advertisement (Ames: University of Iowa Press، 1992).

40 ومع ازدياد الأمة الأمريكية ثراء H. A. Levenstein، Revolution at the Table: The Transformation of the American Diet (New York: Oxford University Press، 1988)؛ وScott Swank، Paradox of Plenty: The Social History of Eating in Modern America (Berkeley: University of California Press، 2003)).

40 نادراً ما كان أحدهم يغسل أسنانه بالفرشاة Alyssa Picard، Making of the American Mouth: Dentists and Public Health in the Twentieth Century (New Brunswick، N.J.:

.(Rutgers University Press، 2009

41 كان الجميع، بدءاً من "شيرلي تيمبل" لمعرفة المزيد عن إعلانات المشاهير عن معاجين الأسنان، انظر Steve Craig، "The More They Listen، the More They Buy: Radio and the Modernizing of Rural America، 1930-1939،" Agricultural History 80 (2006): 1-16.

41 وبحلول عام 1930، كان "بيبسودينت" يباع Kerry Seagrave، America Brushes Up: The Use and Marketing of Toothpaste and Toothbrushes in the Twentieth Century (Jefferson، N.C: McFarland، 2010)؛ وAlys Eve Weinbaum، et al.، The Modern Girl Around the World: Consumption، Modernity، and Globalization (Durham، N.C.: Duke University Press، 2008)، 28-30.

41 وبعد مرور عشر سنوات على إطلاق أول حملة Scripps-Howard، Market Records، from a Home Inventory Study of Buying Habits and Brand Preferences of Consumers in Sixteen Cities (New York: Scripps-Howard Newspapers، 1938).

42 ويتكون هذا الغطاء بطريقة طبيعية حول الأسنان C. McGaughey and E. C. Stowell، "The Adsorption of Human Salivary Proteins and Porcine Submaxillary Mucin by Hydroxyapatite،" Archives of Oral Biology 12، no. 7 (1967): 815-28؛ وWon-Kyu Park et al.، "Influences of Animal Mucins on Lysozyme Activity in Solution and on Hydroxyapatite Surface،" Archives of Oral Biology 51، no. 10 (2006): 861-69.

42 خاصة معجون "بيبسودينت" ـ ليست لها قيمة William J. Gies، "Experimental Studies of the Validity of Advertised Claims for Products of Public Importance in Relation to Oral Hygiene or Dental Therapeutics،" Journal of Dental Research 2 (September 1920): 511-29.

42 معجون "بيبسودينت" يزيل هذا الغشاء! إنني مدين بالشكر إلى المجموعة الرقمية من الإعلانات في جامعة دوك.

43 أصبح معجون "بيبسودينت" أحد أكثر السلع مبيعاً Kerry Seagrave، America Brushes Up: The Use and Marketing of Toothpaste and Toothbrushes in the Twentieth Century (Jefferson، N.C.: McFarland، 2010)؛ و Jeffrey L. Cruikshank and Arthur W. Schultz، The Man Who Sold America: The Amazing (but True!) Story of Albert D. Lasker and the Creation of the Advertising Century (Cambridge، Mass.: Harvard Business Press، 2010)، 268-81.

43 ظل يحقق أفضل المبيعات في أمريكا لما يزيد في النهاية تفوقت مبيعات معجون الأسنان "كريست" على "بيبسودينت". ويتميز معجون الأسنان "كريست" بمادة الفلوريد- أول مكون في معجون الأسنان يعمل بفعالية في القضاء على التسوس.

43 وبعد مرور عشر سنوات على انتشار حملة "هوبكنز" الإعلانية Peter Miskell، "Cavity Protection or Cosmetic Perfection: Innovation and Marketing of Toothpaste Brands in the United States and Western Europe، 1955-1985،" Business History Review .78 (2004): 29-60

44 الدراسات التى تناولت الأشخاص الذين بدءوا H. Aarts، T. Paulussen، and H. Schaalma، "Physical Exercise Habit: On the Conceptualization and Formation of .Habitual Health Behaviours.' Health Education Research 3 (1997): 363-74

44 وتشير الأبحاث الخاصة بأنظمة الحمية الغذائية Krystina A. Finlay، David Trafimow، and Aimee Villarreal، "Predicting Exercise and Health Behavioral Intentions: Attitudes، Subjective Norms، and Other Behavioral Determinants،" Journal .of Applied Social Psychology 32 (2002): 342-56

45 ففي سوق منظفات الملابس وحدها Tara Parker-Pope، "P&G Targets Textiles Tide .Cant Clean،" The Wall Street Journal، April 29، 1998

45 وكانت إيراداتها تتجاوز 35 بليون دولار أمريكي Peter Sander and John Slatter، The .100 Best Stocks You Can Buy (Avon، Mass.: Adams Business، 2009)، 294

47 وقررت الشركة تسمية هذا المنتج "فيبريز" يأتى تاريخ معطر الجو "فيبريز" من مقابلات ومقالات، تتضمن "Procter &Gamble-Jager's Gamble،" The Economist، October 28، 1999؛ و Christine Bittar، "P&G's Monumental Repackaging Project،" Brandweek، March 2000، 40-52؛ و Jack Neff، "Does p&G Still Matter?" Advertising Age 71 (2000): 48-56; و Roderick E. White and Ken Mark، "Procter & Gamble Canada: The Febreze Decision،" Ivey School of Business، London، Ontario، 2001. ولقد طلبت من شركة بروكتر آند جامبل التعليق الوارد في هذا الفصل، وجاءتنى إفادة تقول: "إن شركة بروكتر آند جامبل ملتزمة بضمان سرية المعلومات التى تتشاركها مع عملائها.وبالتالى، فإننا غير قادرين على أن نؤكد أو نصحح المعلومات التي حصلنا عليها من مصادر خارج شركة بروكتر آند جامبل".

49 وكان الإعلان الثانى يعرض امرأة Christine Bittar، "Freshbreeze at P&G،" .Brandweek، October 1999

49 الدليل: رائحة الحيوانات الأليفة American Veterinary Medical Association (الجمعية الأمريكية للطب البيطرى)، إحصائيات الأبحاث التسويقية في عام 2001.

50 وهكذا، التحقت مجموعة جديدة من الباحثين A. J. Lafleyand Ram Charan، The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation (New .(York: Crown Business، 2008

52 لم يكن "شولتز" مهتمّاً بالفئران، ولكن يمكن العثور على نظرة عامة على أبحاث "فولفرام

شولتز" في Behavioral Theories and the Neurophysiology of Reward." Annual Review of Psychology 57 (2006): 87-115؛ و Wolfram Schultz، Peter Dayan، and P. Read Montague، "A Neural Substrate of Prediction and Reward." Science 275 (1997): 1593-99؛ و Wolfram Schultz، "Predictive Reward Signal of Dopamine Neurons." Journal of Neurophysiology 80 (1998): 1-27؛ و L.Tremblya and Wolfram Schultz، "Relative Reward Preference in Primate Orbitofrontal Cortex." Nature 398 (1999): 704-8؛ و Wolfram Schultz، "Getting Formal with Dopamine and Reward." Neuron 36 (2002): 241-63؛ و W. Schultz، P. Apicella، and T. Ljungberg، "Responses of Monkey Dopamine Neurons to Reward and Conditioned Stimuli During Successive Steps of Learning a Delayed Response Task." Journal of Neuroscience 13 (1993): 900—913.

53 **كان يشعر بالسعادة** يجدر التنبيه إلى أن "شولتز" لم يزعم أن هذا الارتفاع في النشاط يشير إلى السعادة. فبالنسبة لأي عالم، فإن ارتفاع النشاط العصبي يمثل ارتفاعاً فحسب. أما ربط هذا الارتفاع بسمات شخصية هو شيء يقع خارج نطاق النتائج القابلة للإثبات، ويمثل أسلوباً لا يقره العلم التجريبي. وفي رسالة إلكترونية لتقصي الحقائق، أوضح شولتز: "لا يمكننا التحدث عن المتعة والسعادة، حيث إننا لا نعرف مشاعر. ... فنحن نحاول تجنب إدعاءات غير مؤكدة، ونبحث عن الحقائق فحسب". وعلى الرغم مما قيل، فإن أي شخص رأى من قبل قرداً، أو طفلًا يبلغ من العمر ثلاث سنوات، يتلقى بعض العصير، يمكن أن يشهد على أن النتيجة تبدو السعادة كثيراً.

55 **وكان التوقع، والإحساس بالرغبة** أوضح شولتز، في رسالة إلكترونية لتقصي الحقائق، أن أبحاثه لم تكن تقتصر على العادات فحسب، بل امتدت إلى سلوكيات أخرى أيضاً: "إن بياناتنا لا تقتصر على العادات التى تمثل شكل معيناً من أشكال السلوك. حيث تلعب الجوائز، وأخطاء توقع الجوائز، دوراً عاماً في كل السلوكيات. وبغض النظر عما إذا كان الأمر عادة أم لا، فعندما لا نحصل على ما نتوقعه، فإننا نشعر بالإحباط. وهذا ما نطلق عليه الخطأ السلبي للتوقع (الفارق السلبي بين ما نحصل عليه وما كنا نتوقعه).

55 **يحاول معظم بائعي الأطعمة وضع أكشاكهم** Brian Wansink، Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think (New York: Bantam، 2006)؛ و Sheila Sasser and David Moore، "Aroma-Driven Craving and Consumer Consumption Impulses." presentation، session 2.4، American Marketing Association Summer Educator Conference، San Diego، California، August 8-11،2008؛ و David Fields، "In Sales، Nothing You Say Matters." Ascendant Consulting، 2005.

56 **إن حلقة العادة تعمل بسبب ظهور إحساس بالرغبة** Harold E. Doweiko، Concepts of Chemical Dependency (Belmont، Calif: Brooks Cole، 2008)، 362-82.

57 **الطريقة التي تتكون بها العادات الجديدة** K.C. Berridge and M. L. Kringelbach،

'Affective Neuroscience of Pleasure: Reward in Humans and Animals،" Wolfram Schultz، "Behavioral Theories ;80-457 و ؛(Psychopharmacology 199 (2008 .and the Neurophysiology of Reward،" Annual Review of Psychology 57 (2006):87-115

58 "الرغبة تتحول إلى شهوة قهرية" T. E. Robinson and K. C. Berridge، "The Neural Basis of Drug Craving: An Incentive-Sensitization Theory of Addiction،" Brain .Research Reviews 18 (1993): 247-91

58 في عام 2002، أراد الباحثون في جامعة نيو مكسيكو ستيت Krystina A. Finlay، David Trafimow، and Aimee Villarreal، "Predicting Exercise and Health Behavioral Intentions: Attitudes، Subjective Norms، and Other Behavioral Determinants،" Journal of Applied Social Psychology 32 .(2002): 342-56

59 يجب على الدليل أن يقوم بإثارة Henk Aarts، Theo Paulussen، and Herman Schaalma، "Physical Exercise Habit: On the Conceptualization and Formation of .Habitual Health Behaviours،" Health Education Research 12 (1997): 363-74

63 وفي خلال عام، أنفق العملاء Christine Bittar، "Freshbreeze at P&G،" Brandweek، .October 1999

57 فعلى خلاف الأنواع الأخرى براءة اختراع رقم 1،619،067، تخص رودولف إيه. كيوفار.

66 هل تريد خلق عادة جديدة في تناول الطعام J. Brug، E. de Vet، J. de Nooijer، and B. Verplanken، "Predicting Fruit Consumption: Cognitions، Intention، and Habits،" Journal .of Nutrition Education and Behavior 38 (2006): 73-81

67 إن الرغبة تعزز حلقة العادة من أجل الحصول على بيان مفصل بالدراسات من National Registry Control ،Weight انظر .http://www.nwcr.ws/Research/published%20research.htm

67 ولكن - رغم أن الجميع يغسلون أسنانهم بالفرشاة - D. I. McLean and R. Gallagher، ."Sunscreens: Use and Misuse،" Dermatologic Clinics 16 (1998): 219-26

الفصل الثالث

69 لقد كانت ساعة المباراة في الطرف البعيد إنني مدين بالشكر إلى وقت وكتابات توني دونجي وناثان وايتكر، التي تتضمن Quiet Strength: The Principles، Practices، and Priorities of a Winning Life (Carol Stream، Ill.: Tyndale House، 2008)؛ وThe Mentor Leader: Secrets to Building People and Teams That Win Consistently (Carol Stream، Ill.: Tyndale House،

Uncommon: Finding Your Path to Significance (Carol Stream، Ill.: Tyndale و ؛(2010
House، 2011). كما أنني أدين بالشكر إلى جين برامل من الموقع الشبكي Footballguys.com؛ وماثيو
بوين من منتدى National Football Post، وفرق كرة القدم الأمريكية: St. Louis Rams، و Green Bay
Packers، و Washington Redskins، و Buffalo Bills؛ وتيم لايدن من مجلة Sports Illustrated،
وكتابه Blood، Sweat، and Chalk: The Ultimate Football Playbook: How the Great
Coaches Built Today's Teams (New York: Sports Illustrated، 2010)؛ و Pat Kirwan، Take
Your Eye Off the Ball: How to Watch Football by Knowing Where to Look (Chicago:
Triumph Books، 2010)؛ و Nunyo Demasio، "The Quiet Leader،" Sports Illustrated،
February 2007؛ و Bill Plaschke، "Color Him Orange،" Los Angeles Times، September
1، 1996؛ و Chris Harry، '"Pups' Get to Bark for the Bucs،" Orlando Sentinel، September
5، 2001؛ و Jeff Legwold، "Coaches Find Defense in Demand،" Rocky Mountain News،
November 11، 2005؛ و Martin Fennelly، "Quiet Man Takes Charge with Bucs." The
Tampa Tribune، August 9، 1996.

69 **حدث هذا في وقت متأخر من ظهيرة يوم الأحد** أدين بالشكر إلى قناة Fox Sports
التليفزيونية لتقديمها شرائط المباريات، وإلى Kevin Kernan، "The Bucks Stomp Here،" The San
Diego Union-Tribune، November 18، 1996؛ و Jim Trotter، "Harper Says He's Done for
Season،" The San Diego Union-Tribune، November 18، 1996؛ و Les East، "Still Worth
the Wait،" The Advocate (Baton Rouge، La.)، November 21، 1996.

70 **وصف بأنه يضع "أقل مجهود" في فريق "ميئوس منه"** Mitch Alborn، "The
Courage of Detroit،" Sports Illustrated، September 22، 2009.

70 "ممسحة الأرجل الأمريكية البرتقالية" Pat Yasinskas، "Behind the Scenes،" The Tampa
Tribune، November 19، 1996.

71 **فلقد عرف دونجي من خلال خبراته** في رسالة لتقصي الحقائق، أكد دونجي على أن هذه ليست
إستراتيجيات جديدة، وإنما أساليب "تعلمتها من خلال العمل مع فريق كرة القدم الأمريكية "ستيلرز" في
السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي. والفريد في الأمر، والذي أظنه أخذ في الانتشار، هو كيفية نقل
هذه الأفكار. ... (حيث كانت خطتي) تدور حول عدم إغراق الخصوم بالإستراتيجيات، وعدم الإكثار من
تشكيلات اللعب، مع التركيز على الفوز بالأداء والثقة فيما نقوم به، وأدائه على نحو جيد. تقليل الأخطاء التي
كنا نرتكبها، اللعب بسرعة لأننا لا نركز على الكثير من الأشياء".

73 **وعندما تنجح هذه الإستراتيجية** لمزيد من المعلومات حول أسلوب Tampa 2 الدفاعي، انظر
Rick Gosselin، "The Evolution of the Cover Two،" The Dallas Morning News،
November 3، 2005؛ و Mohammed Alo، "Tampa 2 Defense،" The Football Times، July 4،
2006 ؛ و Chris Harry، "Duck and Cover،" Orlando Sentinel، August 26، 2005؛ و Jason

Wilde، "What to Do with Tampa-2?" Wisconsin State Journal، September 22، 2005؛ و
Jim Thomas، "Rams Take a Run at Tampa 2،" St. Louis Post-Dispatch، October 16، 2005؛ و Alan Schmadtke، "Dungy's 'D' No Secret،" Orlando Sentinel، September 6، 2006؛ و Jene Bramel، "Guide to NFL Defenses،" The Fifth Down (blog)، The New York Times، September 6، 2010.

75 يجلس في هذا الطابق السفلي William L.White، Slaying the Dragon (Bloomington، Ill.: Lighthouse Training Institute، 1998).

75 يسمى "بيل ويلسون" Alcoholics Anonymous World Service، The A.A. Service Manual Combined with Twelve Concepts for World Service (New York: Alcoholics Anonymous، 2005)؛ و Alcoholics Anonymous World Service، Alcoholics Anonymous: The Story of How Many Thousands of Men and Women Have Recovered from Alcoholism (New York: Alcoholics Anonymous، 2001)؛

و Alcoholics Anonymous World Service، Alcoholics Anonymous Comes of Age: A Brief History of A.A. (New York: Alcoholics Anonymous، 1957)؛ و Alcoholics Anonymous World Service، As Bill Sees It (New York: Alcoholics Anonymous، 1967)؛ و Bill w.، Bill W: My First 40 Years-An Autobiography by the Cofounder of Alcoholics Anonymous (Hazelden Center City، Minn.: Hazelden Publishing، 2000)؛ و Francis Hartigan، Bill W: A Biography of Alcoholics Anonymous Cofounder Bill Wilson (New York: Thomas Dunne Books، 2009).

76 وارتشف "ويلسون" رشفة وشعر Susan Cheever، My Name Is Bill: Bill Wilson-His Life and the Creation of Alcoholics Anonymous (New York: Simon and Schuster، 2004).

76 فدعاه "ويلسون" المرجع السابق.

77 وفي تلك اللحظة ـ كتب ويلسون بعد ذلك Ernest Kurtz، Not-God: A History of Alcoholics Anonymous (Hazelden Center City، Minn.: Hazelden Publishing، 1991).

77 حوالي 2.1 مليون شخص قدم طاقم العمل في مكتب الخدمات العامة في AA (مؤسسة مدمني الكحول المجهولين) هذه البيانات، اعتماداً على أرقام عام 2009.

77 عدد كبير يصل إلى 10 ملايين مدمن للكحول من المعروف أن الحصول على أرقام دقيقة تتعلق بأعضاء AA (مؤسسة مدمنى الكحول المجهولين)، أو الأشخاص الذين استطاعوا الامتناع عن تناول الكحول عن طريق البرنامج، أمر صعب للغاية، ويرجع هذا من ناحية إلى إخفاء هوية الأعضاء، ويرجع من ناحية أخرى إلى عدم وجود شروط للتسجيل في هيئة مركزية. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا الرقم (10 ملايين شخص)، اعتماداً على محادثات مع الباحثين في AA (مؤسسة مدمنى الكحول المجهولين)، يبدو

معقولاً (وإن كان لا يمكن إثباته)، نظراً لتاريخ البرنامج الطويل.

77 **فإن ما يثير الاهتمام في المنظمة** في علم النفس، كثيراً ما يندرج هذا النوع من العلاج - استهداف العادات- تحت مظلة "العلاج المعرفي السلوكي"، أو "منع الانتكاس"، كما كان يعرف في وقت سابق. وكما يستخدم CBT (العلاج المعرفي السلوكي) في المجتمع العلاجي، فإنه غالباً ما يندمج مع الأساليب الخمسة الأساسية: (1) التعلم، حيث يقوم المعالج بشرح المرض إلى المريض، ويعلمه كيفية تحديد الأعراض؛ (2) المراقبة، حيث يستخدم المريض مفكرة من أجل مراقبة السلوكيات والمواقف التي تثير السلوك؛ (3) الاستجابة المنافسة، حيث يقوم المريض برعاية بأمور روتينية جديدة، مثل أساليب الاسترخاء، من أجل إزاحة السلوك المسبب للمشكلات؛ (4) إعادة التفكير، حيث يقوم المعالج بتوجيه المريض إلى إعادة تقييم الطريقة التي يرى بها المريض المواقف؛ (5) التعرض، حيث يساعد المعالج المريض على تعريض نفسه للمواقف التي تثير السلوك.

78 **وبدلاً من ذلك، تقدم المنظمة**إن الكتابة عن AA (منظمة مدمنى الكحول المجهولين) دائماً ما يمثل أمراً صعباً، حيث يحظى البرنامج بوجود عدد كبير من النقاد والمؤيدين، وهناك عشرات التفسيرات التي تتحدث عن كيفية عمل البرنامج وأسباب نجاحه. على سبيل المثال، في رسالة إلكترونية بعثتها إلى لي آن كاسكوتاس، عالمة بارزة في Alcohol Research Group (المجموعة البحثية للكحوليات)، كتبت أن AA (منظمة مدمني الكحول المجهولين) "تقدم بشكل غير مباشر أسلوب لمهاجمة العادات التى تحيط باستخدام الكحول. ولكن ذا يحدث عن طريق الأشخاص الموجودين في AA (منظمة مدمني الكحول المجهولين)، وليس عن طريق البرنامج. ويقوم البرنامج بمهاجمة المشكلة الأساسية، الأنا الكحولية، الأناني، مدمن الكحوليات المحروم روحياً". وكتبت كاسكوتاس أنه من الصحيح أن AA (منظمة مدمني الكحول المجهولين) تقدم حلولاً لعادات مدمن الكحوليات، مثل الشعارات "اذهب إلى الاجتماع إذا كنت تريد شراباً"، "تجنب الأشخاص، والأماكن ، والأشياء التى تزل بقدمك". على الرغم من ذلك، كتبت كاسكوتاس أن "الشعارات ليست هي البرنامج. وإنما يوجد البرنامج في الخطوات. وتهدف AA (منظمة مدمنى الكحول المجهولين) إلى الذهاب إلى ما هو أبعد من معالجة جزء عادة تناول الكحوليات، ويزعم مؤسسو AA (منظمة مدمني الكحول المجهولين) أن مهاجمة العادة يمثل تدبيراً مؤقتاً لن يجعلك تبقى في وضع أفضل؛ فسوف تخضع في النهاية إلى تناول الشراب إذا لم تقم بتغيير أشياء أكثر تغلغلًا. لمزيد من الأبحاث حول علومAA (منظمة مدمني الكحول المجهولين)، ومناقشات حول فعالية البرنامج، انظر C. D. Emrick et al.، "Alcoholics Anonymous: What Is Currently Known?" in B. S. McCrady and W. R. Miller، eds.، Research on Alcoholics Anonymous: Opportunities and Alternatives (New Brunswick، N.J.: Rutgers، 1993)،41-76؛ و John F. Kelly and Mark G. Myers، "Adolescents' Participation in Alcoholics Anonymous and Narcotics Anonymous: Review، Implications، and Future Directions،" journal of Psychoactive Drugs 39، no. 3 (September 2007): 259-69؛ و D. R. Groh، L. A. Jason، and C. B. Keys، "Social Network Variables in Alcoholics Anonymous: A Literature Review،" Clinical Psychology

John Francis Kelly، Molly Magill، and و ؛Review 28، no. 3 (March 2008): 430-50 Robert Lauren Stout، "How Do People Recover from Alcohol Dependence? A Systematic Review of the Research on Mechanisms of Behavior Change in Alcoholics .Anonymous،" Addiction Research and Theory 17، no. 3 (2009): 236-59

79 أثناء جلوسه في الفراش Kurtz، Not-God.

79 اختار الرقم اثني عشر إنني مدين بالشكر إلى بريندان آى. كورنر على نصائحه، ومقاله، "Secret of AA: After 75 Years، We Don't Know How It Works،" Wired، July 2010"؛ و D. R. Davis and G. G. Hansen، "Making Meaning of Alcoholics Anonymous for Social .Workers: Myths، Metaphors، and Realities،" Social Work 43، no. 2 (1998): 169-82

79 الخطوة الثالثة التي تقول Alcoholics Anonymous World Services، Twelve Steps and Twelve Traditions (New York: Alcoholics Anonymous World Services، Inc.، 2002)، 34. Alcoholics Anonymous World Services، Alcoholics Anonymous: The Big Book، .4th ed. (New York: Alcoholics Anonymous World Services، Inc.، 2002)،59

79 وبسبب افتقاد البرنامج Arthur Cain، "AlcoholicsAnonymous: Cult or Cure?" Harper's Magazine، February 1963، 48-52 ؛ و M. Ferri، L.Amato، and M. Davoli، "Alcoholics Anonymous and Other 12-Step Programmes for Alcohol Dependence،" Addiction 88، no. 4 (1993): 555-62؛ و Harrison M. Trice and Paul Michael Roman، "Delabeling، Relabeling، and Alcoholics Anonymous،" Social Problems 17، no. 4 (1970): 538-46؛ و Robert E. Tournie، 'Alcoholics Anonymous as Treatment and as Ideology،" Journal of Studies on Alcohol 40، no. 3 (1979): 230-39؛ و P. E. Bebbington، "The Efficacy of Alcoholics Anonymous: The Elusiveness of Hard Data،" British .journal of Psychiatry 128 (1976): 572-80

80 " إنه شيء لا يتضح من الطريقة التى كتبت بها هذه الخطوات" Emrick et al.، "Alcoholics Anonymous: What Is Currently Known?"; J. S. Tonigan، R. Toscova، and W. R. Miller، "Meta-analysis of the Literature on Alcoholics Anonymous: Sample and Study Characteristics Moderate Findings،" Journal of Studies on Alcohol 57 (1995): 65-72؛ و J. S. Tonigan، W. R. Miller، and G. J. Connors، "Project MATCH Client Impressions About Alcoholics Anonymous: Measurement Issues and Relationship to Treatment Outcome،" Alcoholism Treatment Quarterly 18 (2000):25-41؛ و J. S. Tonigan، "Spirituality and Alcoholics Anonymous،" Southern Medical Journal 100، no. .4 (2007):437-40

81 لقد ظهر أحد الإثباتات الكبيرة الخاصة Heinze et al.، "Counteracting Incentive

Sensitization in Severe Alcohol Dependence Using Deep Brain Stimulation of the Nucleus Accumbens: Clinical and Basic Science Aspects،" Frontiers in Human .(Neuroscience 3، no. 22 (2009

82 **تسمى ماندي** "ماندي" اسم مستعار استخدمه المؤلف في دراسة الحالة التي يعتمد عليها هذا النص.

82 **جامعة ميسيسيبي ستيت** B.A. Dufrene، Steuart Watson، and J. S. Kazmerski، "Functional Analysis and Treatment of Nail Biting،" Behavior Modification 32 .(2008):913-27

83 **ولقد أشار مركز الاستشارات على "ماندي"** في رسالة لتقصي الحقائق، كتب مؤلف الدراسة براد دوفرين أن المريضة "أعطت موافقتها على الخدمات التي تقدمها العيادة الجامعية، التي كانت عيادة تدريبية وبحثية. وفي بداية المشاركة في العلاج، وافقت على السماح لنا باستخدام البيانات من حالتها في عروضنا التقديمية أو منشوراتنا".

85 **أحد مطوري التدريب العكسي على العادة** -N. H. Azrin and R. G. Nunn، "Habit Reversal: A Method of Eliminating Nervous Habits and Tics،" Behaviour Research and Therapy 11، no. 4 (1973):619-28؛ و Nathan H. Azrin and Alan L. Peterson، "Habit Reversal for the Treatment of Tourette Syndrome،" Behaviour Research and Therapy 26، no. 4 (1988): 347-51؛ و N. H. Azrin، R. G. Nunn، and S. E. Frantz، "Treatment of Hairpulling (Trichotillomania): A Comparative Study of Habit Reversal and Negative Practice Training،" Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry 11 (1980): 13-20؛ و R. G. Nunn and N. H. Azrin، "Eliminating Nail-Biting by the Habit Reversal Procedure،" Behaviour Research and Therapy 14 (1976):65-67؛ و N. H. Azrin، R.G. Nunn، and S. E. Frantz-Renshaw، "Habit Reversal Versus Negative Practice Treatment of Nervous Tics،" Behavior Therapy 11، no. 2 (1980): 169-78؛ و N. H. Azrin، R. G. Nunn، and S. E. Frantz-Renshaw، "Habit Reversal Treatment of Thumb sucking،" .Behaviour Research and Therapy 18، no. 5 (1980): 395-99

85 **وفي الوقت الحاضر، يستخدم العلاج العكسي للعادة** في رسالة لتقصى الحقائق، أكد دوفرين على أن أساليب مثل التي استخدمت مع ماندي- المعروفة باسم "التدريب العكسي المبسط للعادة" – تختلف في بعض الأحيان عن الأساليب الأخرى لـ HRT (العلاج التعويضي بالهرمونات). كتب دوفرين، مؤكداً على أن التعويض المبسط للعادة غالباً ما لا يكون فعالاً مع المشكلات التى تتطلب مزيداً من التدخل المركز: "إن العلاجات الفعالة للإحباط، والتدخين، ومشكلات القمار، إلخ، تقع تحت مظلة مفهوم "العلاج المعرفي السلوكي".

85 **التشنجات الجسدية واللفظية** 2.5" R. G. Nunn، K. S. Newton، and P. Faucher،

Years Follow-up of Weight and Body Mass Index Values in the Weight Control for ؛Life! Program: A Descriptive Analysis،" Addictive Behaviors 17، no. 6 (1992): 579-85
D. J. Home، A. E. White، and G. A. Varigos، "A Preliminary Study of Psychological و Therapy in the Management of Atopic Eczema،" British Journal of Medical Psychology T. Deckersbach et al.، "Habit Reversal Versus Supportive و ؛62، no. 3 (1989): 241-48 Psychotherapy in Tourette's Disorder: A Randomized Controlled Trial and Predictors of و ؛Treatment Response،" Behaviour Research and Therapy 44، no. 8 (2006): 1079-90 Douglas W. Woods and Raymond G. Miltenberger، "Habit Reversal:A Review of Applications and Variations،" Journal of Behavior Therapy and Experimental D.W.Woods، C. T.Wetterneck، and C. A. و ؛Psychiatry 26، no. 2 (1995): 123-31 Flessner، "AControlled Evaluation of Acceptance and Commitment Therapy Plus Habit Reversal for Trichotillomania،" Behaviour Research and Therapy 44، no. 5 (2006):639-.56

87 أكثر من ثلاثين دراسة J. O. Prochaska and C. C. DiClemente، "Stages and Processes of Self-Change in Smoking: Toward an Integrative Model of Change،" Journal of James Prochaska، و ؛Consulting and Clinical Psychology 51، no. 3 (1983): 390-95 "Strong and Weak Principles for Progressing from Precontemplation to Action on the James و ؛Basis of Twelve Problem Behaviors،" Health Psychology 13 (1994): 47-51 Prochaska et al.، "Stages of Change and Decisional Balance for 12 Problem Behaviors،" James Prochaska and Michael Goldstein، و ؛Health Psychology 13 (1994): 39-46 "Process of Smoking Cessation: Implications for Clinicians،" Clinics in Chest Medicine James o. Prochaska، John Norcross، and Carlo DiClemente، و ؛12، no. 4 (1991): 727-35 Changing for Good: A Revolutionary Six-Stage Program for Overcoming Bad Habits .(and Moving Your Life Positively Forward (New York: HarperCollins، 1995

88 "في معظم الأوقات، لا يكون هذا الخطأ بدنياً" Devin Gordon، "Coach Till You .Drop،" Newsweek، September 2، 2002، 48

90 خلال اللحظات المهمة - ذات الضغوط العالية في رسالة لتقصي الحقائق، قال دونجي: "إنني لا أصف هذا بالانهيار في المباريات المهمة. إنني أطلق على هذا عدم اللعب بشكل جيد في المواقف الحاسمة، وعدم القدرة على وضع تلك الدروس موضع التطبيق عندما يكون كل شيء على المحك. كان فريق "سانت لويس" يمتلك أعلى معدل تهديفي للهجوم في تاريخ NFL (دوري كرة القدم الأمريكية). ولقد استطاعوا الحصول على هدف من لمس الأرض خلف المرمى في تلك المباراة، وكانت هناك ثلاث دقائق متبقية. فريق كان يسجل 38 نقطة تقريباً في المباراة الواحدة، حصل على هدف واحد من لمس الأرض خلف

المرمى، وهدف واحد من الملعب، ولذلك، كنت أجد صعوبة في الاعتقاد بأنهم "ينهارون"".

90 لقد كان ما يقولونه يعبر بالفعل في رسالة لتقصي الحقائق، قال دونجي: "لقد خسرنا بالفعل مرة أخرى أمام فريق فيل، في ظهور سيء للأداء. وربما كانت هذه أسوأ مباراة فاصلة لعبناها، وكانت هناك سحابة من الشائعات تخيم على أجواء المباراة، حيث كان الجميع يعرفون بأن ... أصحاب النادي سيقومون بتغيير المدرب. أعتقد بأننا مررنا بحالات سابقة كنا لا نثق فيها بالفعل في النظام، ولكني لست متأكداً أن هذه كانت المشكلة وقتها. لقد كان فريق فيلادلفيا منافساً قوياً بالنسبة إلينا، ولم نستطع التفوق عليهم. وبالإضافة إلى عدم اللعب بشكل جيد، انتهت النتيجة بشكل شيء. وكانت هذه إحدى أسوأ مبارياتنا منذ موسم 1996".

93 في سؤال مدمني الكحوليات John W. Traphagan، "Multidimensional Measurement of Religiousness/Spirituality for Use in Health Research in Cross-Cultural Perspective،" Research on Aging 27 (2005): 387-419. وتستخدم العديد من هذه الدراسات المقياس الذى نشر في G. J. Conners et al.، "Measure of Religious Background and Behavior for Use in Behavior Change Research،" Psychology of Addictive Behaviors 10، no. 2 (June 1996): 90-96.

93 ثم نظروا إلى البيانات Sarah Zemore، "A Role for Spiritual Change in the Benefits of 12-Step Involvement،" Alcoholism: Clinical and Experimental Research 31 (2007): 76s-79s؛ و Lee Ann Kaskutas et al.، "The Role of Religion، Spirituality، and Alcoholics Anonymous in Sustained Sobriety،" Alcoholism Treatment Quarterly 21 (2003): 1-16؛ و Lee Ann Kaskutas et al.، "Alcoholics Anonymous Careers: Patterns of AA Involvement Five Years After Treatment Entry،" Alcoholism: Clinical and Experimental Research 29، no. 11 (2005): 1983-1990؛ و Lee Ann Kaskutas، 'Alcoholics Anonymous Effectiveness: Faith Meets Science،" Journal of Addictive Diseases 28، no. 2 (2009): 145-57؛ و J. Scott Tonigan، W. R. Miller، and Carol Schermer، "Atheists، Agnostics، and Alcoholics Anonymous،" Journal of Studies on Alcohol 63، no. 5 (2002): 534-54.

96 أسرع به المسعفون Jarrett Bell، "Tragedy Forces Dungy 'to Live in the Present،'" USA Today، September 1، 2006؛ و Ohm Youngmisuk، "The Fight to Live On،" New York Daily News، September 10، 2006؛ و Phil Richards، "Dungy: Son's Death Was a "Test،" The Indianapolis Star، January 25، 2007؛ و David Goldberg، "Tragedy Lessened by Game،" Tulsa World، January 30، 2007؛ و Dungy Makes History After Rough" Journey،" Akron Beacon Journal، February 5، 2007؛ و From Pain، a Revelation،" The" New York Times، July 2007; "Son of Colts' Coach Tony Dungy Apparently Committed Suicide،" Associated Press، December 22، 2005؛ و Larry Stone، "Colts Take Field with

Clifton Brown، "Dungy's Son و ؛Heavy Hearts،" The Seattle Times، December 25، 2005
Peter و ؛Is Found Dead; Suicide Suspected،" The New York Times، December 23، 2005
.King، "A Father's Wish،" Sports Illustrated، February 2007

97 في عام 1994، اكتشف الباحثون - في دراسة جامعة هارفارد Todd F. Heatherton and Patricia A. Nichols، "Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life .Change،" Personality and Social Psychology Bulletin 20، no. 6 (1994): 664-75

99 لقد كان فريق "دونجي" على وشك الخسارة مرة أخرى إنني مدين بالشكر إلى Michael Smith، '"Simple' Scheme Nets Big Gains for Trio of Defenses،" ESPN.com، December .26،2005

99 إنه وقتنا Michael Silver،"This Time، It's Manning's Moment،" Sports Illustrated، .February 2007

الفصل الرابع

105 لقد كانوا هناك لمقابلة فيما يتعلق بالتفاصيل، فإنني أدين بالشكر إلى بول أونيل على ما أكرمنى به من وقته الثمين، بالإضافة إلى العديد من المديرين التنفيذيين في شركة "ألكوا". ولقد اعتمدت أيضاً على Pamela Varley، "Vision and Strategy: Paul H. O'Neill at OMB and Alcoa،" Kennedy School of Government، 1992؛ و Peter Zimmerman، "Vision and Strategy: Paul H. O'Neill at OMB and Alcoa Sequel،" Kennedy School of Government، 1994؛ و Kim B. Clark and Joshua Margolis، "Workplace Safety at Alcoa (A)،" Harvard Business Review، October 31، 1999؛ و Steven J.Spear، "Workplace Safety at Alcoa (B)،" Harvard Business Review، December 22، 1999؛ و Steven Spear، Chasing the Rabbit: How Market Leaders Outdistance the Competition and How Great Companies Can Catch Up and Win (New York: McGraw-Hill، 2009)؛ و Peter Kolesar، "Vision، Values، and Milestones: Paul O'Neill Starts Total Quality at Alcoa،" California Management Review 35، no. 3 (1993): 133-65؛ و Ron Suskind، The Price of Loyalty: GeorgeW. Bush، the White House، and the Education of Paul O'Neill (New York: Simon and Schuster، 2004)؛ و Michael Arndt، "How O'Neill Got Alcoa Shining،" BusinessWeek، February 2001؛ و Glenn Kessler، "O'Neill Offers Cure for Workplace Injuries،" The Washington Post، March 31، 2001؛ و "Pittsburgh Health Initiative May Serve as US Model،" Reuters، May 31; S. Smith، "America's Safest Companies: Alcoa: Finding True North،" Occupational Hazards 64، no. 10 (2002): 53؛ و Thomas A. Stewart، "ANew Way to Wake Up a Giant،" Fortune، October 1990؛ و

O'Neill's Tenure at Alcoa Mixed،" Associated Press، December 21،"
Leslie Wayne، "Designee Takes a Deft Touch and a Firm Will و ؛2000
Terence Roth، و ؛to Treasury،" The New York Times، January 16، 2001
"Alcoa Had Loss of $14.7 Million in 4th Quarter،" The Wall Street
Daniel F. Cuff، "Alcoa Hedges Its Bets، و ؛Journal، January 21، 1985
Alcoa Is Stuck as" و ؛Slowly،" The New York Times، October 24، 1985
؛Two Unions Reject Final Bid،" The Wall Street Journal، June 2، 1986
Mark Russell، "Alcoa Strike Ends as Two Unions Agree to Cuts in و
؛Benefits and to Wage Freezes،" The Wall Street Journal، July 7، 1986
Thomas F. O'Boyle and Peter Pae، "The Long View: O'Neill Recasts و
Alcoa with His Eyes Fixed on the Decade Ahead،" The Wall Street
Tracey E. Benson، "Paul O'Neill: True و ؛Journal، April 9، 1990
Innovation، True Values، True Leadership،" Industry Week 242، no. 8
Joseph Kahn، "Industrialist with a Twist،" The New York و ؛(1993): 24
.Times، December 21، 2000

109 كان "أونيل" أحد هؤلاء Michael Lewis، "O'Neill's List،" The
Ron Suskind، The Price ofو ؛New York Times، January 123، 2002
Loyalty: George W. Bush، the White House، and the Education of Paul
.(O'Neill (New York: Simon and Schuster، 2004

110 فالمهم هو إقامة في محادثة لتقصى الحقائق، أوضح "أونيل" أن المقارنة بين الأمور الروتينية المؤسسية والعادات الفردية هو شيء يفهمه ويوافق عليه، ولكنه لم يحدث له بشكل صريح في ذلك الوقت. قال لي "أونيل": "يمكنني التواصل مع هذا، ولكنني لا أمتلك هذه الفكرة". وبعد ذلك، كما هو الحال الآن، يدرك "أونيل "أموراً روتينية مثل برنامج بناء المستشفيات، المعروف باسم Hill-Burton Act، كامتداد لنمط ما. قال لي "أونيل": "إن السبب الذي كان يدفعهم إلى مواصلة البناء هو الغرائز السياسية، التي ما تزال موجودة، والتي تدور حول أن إعادة المال إلى الدائرة الانتخابية هي الطريقة

التي يفكر السياسيون أنها ستمكنهم من الترشح مرة أخرى، بغض النظر عما نتسبب فيه من إفراط في القدرة الاستيعابية".

111 "إن الأمور الروتينية هي النظير المؤسسي للعادات" Geoffrey M. Hodgson، "The Nature and Replication of Routines،" unpublished manuscript، University of Hertfordshire، 2004، .http://www.gredeg.cnrs.fr/routines/workshop/papers/ Hodgson.pdf

111 لقد أصبح الأمر عادة مؤسسية في محادثة لتقصي الحقائق، أراد "أونيل" التأكيد على أن هذه الأمثلة من NASA (الإدارة الوطنية للعلوم الفضائية والفضاء، والمعروفة أيضاً باسم وكالة الفضاء الأمريكية)، و EPA (وكالة حماية البيئة)، رغم أنها أمثلة توضيحية، إلا أنها لا ترتكز على أفكاره أو خبراته. وهكذا، فإنها تأتي بشكل مستقل.

111 وعندما كان المحامون يطلبون الإذن Karl E. Weick، "Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems،" American Psychologist 39 .(1984):40-49

111 وبحلول عام 1975، كانت الوكالة تصدر .http://www.epa.gov/history/topics/epa/15b.htm

114 وبدأ أمراً روتينياً تلقائياً في محادثة لتقصى الحقائق، أكد أونيل على أنه يعتقد بعدم وجوب ربط الترقيات والمكافآت بسلامة العمال بعد ذلك أكثر من ربطها بالإخلاص والاستقامة. وفي الواقع، تمثل السلامة قيمة يجب على كل عامل في أية شركة اعتناقها، بغض النظر عن المكافآت. قال لي أونيل: "إن الأمر يشبه القول: "سوف نقوم بدفع المزيد للعاملين إذا لم يكذبوا"، وهذا يشير إلى أنه لا بأس من الكذب قليلًا، لأنهم سوف يدفعون لك أقل قليلًا". وعلى الرغم من ذلك، من الجدير بالذكر أنه في مقابلات مع المديرين التنفيذيين الآخرين في شركة "ألكوا"، الذين عملوا في تلك الفترة، فإنهم أشاروا إلى أنه كان من المعروف على نطاق كبير أن الترقيات متاحة فقط للموظفين الذين يثبتون التزامهم بالسلامة، وأن هذا الوعد بالحصول على الترقية كان بمنزلة المكافأة، حتى لو لم تكن هذه هي نية أونيل.

114 في أية لحظة كانت تقع إصابة لشخص ما في محادثة لتقصي الحقائق، أوضح أونيل أن مفهوم "حلقة العادة" لم يكن معروفاً بالنسبة إليه، في ذلك الوقت. فلم يكن يفكر بالضرورة في هذه البرامج كتحقيق لأحد معايير العادات. ولكن عند تأمل الأحداث الماضية، سلم أونيل بأن جهوده كانت تتوافق مع الأبحاث الحديثة التي أشارت إلى كيفية ظهور العادات المؤسسية.

116 لنأخذ - على سبيل المثال - دراسات P. Callaghan، "Exercise: A Neglected

Intervention in Mental Health Care?" Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing
S. N. Blair، "Relationships Between Exercise or Physical Activity و :11 (2004): 476-83
K. J. Van و :and Other Health Behaviors،" Public Health Reports 100 (2009): 172-80
Rensburg، A. Taylor، and T. Hodgson، "The Effects of Acute Exercise on Attentional
Bias Toward Smoking-Related Stimuli During Temporary Abstinence from Smoking،"
E. R. Ropelle et al.، "IL-6and IL-10 Anti- و :Addiction 104، no. 11 (2009): 1910-17
inflammatory Activity Links Exercise to Hypothalamic Insulin and Leptin Sensitivity
P. M. و :(Through IKKb and ER Stress Inhibition،" PLoS Biology 8، no. 8 (2010
Dubbert، "Physical Activity and Exercise: Recent Advances and Current Challenges،"
C. Quinn، "Trainingو :Journal of Consulting and Clinical Psychology 70 (2002): 526-36
.as Treatment،" Nursing Standard 24 (2002): 18-1

116 ولقد سجلت الدراسات أن العائلات S. K. Hamilton and J. H. Wilson، "Family
Mealtimes: Worth the Effort?" Infant، Child، and Adolescent Nutrition 1 (2009): 346-
American Dietetic Association، "Eating Together as a Family Creates Better و :50
Eating Habits Later in Life،" ScienceDaily.com، September 4، 2007، accessed April 1 ،
.2011

116 كما أن ترتيب فراشك في كل صباح Richard Layard، Happiness: Lessons from a
Daniel Nettle، Happiness: The و :(New Science (New York: Penguin Press، 2005
Marc Ian و :(Science Behind Your Smile (Oxford: Oxford University Press، 2005
Barasch، Field Notes on the Compassionate Life: A Search for the Soul of Kindness
Alfie Kohn، Unconditional Parenting: Moving from و :((Emmaus، Penn.: Rodale، 2005
P. و :(Rewards and Punishments to Love and Reason (New York: Atria Books، 2005
Alex Linley and Stephen Joseph، eds.، Positive Psychology in Practice (Hoboken، N.J.:
.(Wiley، 2004

117 بحلول الساعة 7:00 إنني مدين بالشكر إلى بوب باومان بما قدمه من وقت ومساعدة في فهم تدريب
فيلبس، بالإضافة إلى Michael Phelps and Alan Abrahamson، No Limits: The Will to
Michael Phelps and Brian Cazeneuve، و :(Succeed (New York: Free Press، 2009
Bob Schaller، و :(Beneath the Surface (Champaign، Ill.: Sports Publishing LLC، 2008
Michael Phelps: The Untold Story of a Champion (New York: St. Martin's Griffin،
Karen Crouse، ''Avoiding the Deep End When It Comes to Jitters،" The New و :(2008
Mark Levine، "Out There،" The New York Times، August و :York Times، July 26، 2009
Eric Adelson، ''And After That، Mr. Phelps Will Leap a Tall Building in a و : 3، 2008

Sean Gregory، "Michael Phelps: A Real و ؛Single Bound،" ESPN .com، July 28، 2008
Norman Frauenheim، "Phelps Takes 4th، 5th Gold و ؛GOAT،" Time، August 13، 2008
.Medals،" The Arizona Republic، August 12، 2008

119 "وحالما يتم تحقيق مكسب صغير" Karl E. Weick، "Small Wins: Redefining the .Scale of Social Problems،" American Psychologist 39 (1984): 40-49

119 إن المكاسب الصغيرة تزود التغييرات التحولية بالوقود "Small Wins_The Steady Application of a Small Advantage،" Center for Applied Research، 1998، accessed June .24،2011، http://www.cfar.com/Documents/SmaLwin.pdf

120 ولكنه لم يعرف إذا ما كان التسرب .Phelps and Abrahamson، No Limits

121 كان هذا انتصاراً إضافياً لمزيد من مناقشات حول عادات السباحين الأوليمبيين، انظر Daniel .Chambliss، "The Mundanity of Excellence،" Sociological Theory 7 (1989): 70-86

122 ومات على الفور المحاضرة الافتتاحية لبول أونيل في 25 يونيو 2005، في كلية كارلسون للإدارة، وجامعة مينيسوتا، مدينة مينيابوليس.

124 وكانت المناطق الريفية - على وجه الخصوص - "Infant Mortality Rates، 1950-2005،" http.//www.infoplease.comjipajA0779935.html؛ و William H. Berentsen، "German Infant Mortality 1960-1980،" Geographical Review 77 (1987): 157-70؛ وPaul Norman et al.، "Geographical Trends in Infant Mortality: England and Wales، .1970-2006،" Health Statistics Quarterly 40 (2008): 18-29

125 وفي الوقت الحالي، فإن معدلات وفيات الأطفال في الولايات المتحدة الأمريكية البنك الدولي، مؤشرات النمو الدولى. في رسالة إلكترونية، أرسلت رداً على أسئلة تقصي الحقائق، كتب أونيل: "هذا صحيح، ولكنني لن أنسب الفضل لنفسي على ما يقوم به مجتمعنا من عمل جيد في تخفيض معدل وفيات الأطفال".

125 يبدءون أنظمة للحمية الغذائية، وينضمون إلى صالات رياضية T. A. Wadden، M. L. Butryn، and C. Wilson، "Lifestyle Modification for the Management of Obesity،" .Gastroenterology 132 (2007): 2226-38

126 وعندئذ - حسب تقارير مجموعة من الباحثين J. F. Hollis et al.، "Weight Loss During the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Tria}،"American Journal of Preventative Medicine 35 (2008): 118-26؛ وانظر أيضاً L. P. Svetkey et al.، "Comparison of Strategies for Sustaining Weight Loss، the Weight Loss Maintenance Randomized Controlled Tria}،"JAMA 299 (2008): 1139-48؛ و A. Fitch and J. Bock، "Effective Dietary Therapies for PediatricObesity

Treatment، " Reviews in Endocrine and Metabolic Disorders 10 (2009):
D. Engstrom، "Eating Mindfully and Cultivating و ؛231-36
Satisfaction: Modifying Eating Patterns in a Bariatric Surgery Patient،"
J. R. و ؛Bariatric Nursing and Surgical Patient Care 2 (2007): 245-50
Peters et al.، "Eating Pattern Assessment Tool: A Simple Instrument
for Assessing Dietary Fat and Cholesterol Intake،" Journal of the
S. M. Rebro et و ؛American Dietetic Association 94 (1994): 1008-13
al.، "The Effect of Keeping Food Records on Eating Patterns،" Journal
.of the American Dietetic Association 98 (1998): 1163-65

126 "بعد فترة من الوقت، أصبح الدفتر" لمزيد من الدراسات عن إنقاص الوزن، انظر R. R. Wing and James O. Hill، "Successful Weight Loss Maintenance،" Annual Review of M. L. Klem et al.، "A Descriptive Study of Individuals و ؛Nutrition 21 (2001): 323-41 Successful at Long-Term Maintenance of Substantial Weight Loss،" American Journal M. J. Mahoney، N. G. Moura، and T. C. و ؛of Clinical Nutrition 66 (1997): 239-46 Wade، "Relative Efficacy of Self-Reward، Self-Punishment، and Self-Monitoring Techniques for Weight Loss،" Journal of Consulting and Clinical Psychology 40 M. J. Franz et al.، "WeightLoss Outcomes: A Systematic Review and و ؛(1973): 404-7 Meta-Analysis of Weight-Loss Clinical Trials with a Minimum J-Year Follow-up،" A. DelParigi et و ؛Journal of the American Dietetic Association 107 (2007): 1755-67 al.، "Successful Dieters Have Increased Neural Activity in Cortical Areas Involved in .the Control of Behavior،" International Journal of Obesity 31 (2007): 440-48

129 أشاروا إليه باسم "العزم" Jonah Lehrer، "The Truth About Grit،" The Boston .Globe، August 2، 2009

129 "رغم الإخفاق، والشدائد، والعقبات التى تواجهنا في طريقنا نحو التقدم" A. L. Duckworth et al.، "Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals،" Journal of .Personality and Social Psychology 92 (2007): 1087-1101

الفصل الخامس

135 العادة الأساسية الأكثر أهمية على الإطلاق: قوة الإرادة J. P. Tangney، R. F. Baumeister، and A. L. Boone، "High Self-Control Predicts Good Adjustment، Less Pathology، Better Grades، and Interpersonal

Paul و ؛Success،" Journal of Personality 72، no. 2 (2004): 271-324
Karoly، "Mechanisms of Self-Regulation: A Systems View،" Annual
James J. Gross، Jane M. و ؛Review of Psychology 44 (1993): 23-52
Richards، and Oliver P. John، "Emotional Regulation in Everyday
Life،" in Emotion Regulation in Families: Pathways to Dysfunction
and Health، ed. Douglas K. Snyder، Jeffry A. Simpson، and Jan N.
Hughes (Washington، D.C.: American Psychological Association،
Katleen De Stobbeleir، Susan Ashford، and Dirk Buyens، و ؛(2006
"From Trait and Context to Creativity at Work: Feedback-Seeking
Behavior as a Self-Regulation Strategy for Creative Performance،"
و ؛Vlerick Leuven Gent Working Paper Series، September 17، 2008
Babette Raabe، Michael Frese، and Terry A. Beehr، "Action
Regulation Theory and Career Self-Management،" Journal of
Albert Bandura، "The و ؛Vocational Behavior 70 (2007): 297-311
Primacy of Self-Regulation in Health Promotion،" Applied Psychology
Robert G. Lord et al.، "Self-Regulation at Work،" و ؛54 (2005): 245-54
Colette A. Frayne و ؛Annual Review of Psychology 61 (2010): 543-68
and Gary P. Latham، "Application of Social Learning Theory to
Employee Self-Management of Attendance،" Journal of Applied
Colette Frayne and J. M. Geringer، و ؛Psychology 72 (1987): 387-92
"Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field
Experiment Involving Salespeople،" Journal of Applied Psychology 85
.(2000): 361-72

136 إن الانضباط الذاتي يترك أثراً على الأداء الدراسي Angela L. Duckworth and Martin E. P. Seligman، "Self Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents،" Psychological Science 16 (2005): 939-44.

137 وكتب المديرون التنفيذيون كتباً للتدريبات تعتمد المعلومات الواردة عن الأساليب التدريبية في شركة "ستاربكس" على العديد من المقابلات، بالإضافة إلى المواد التدريبية في الشركة. وتأتي المعلومات الواردة عن المواد التدريبية من النسخ التي قدمها موظفون في الشركة، وسجلات المحاكم، بما في ذلك ما يلي من الوثائق الداخلية والكتيبات التدريبية الخاصة بالشركة: Starbucks Coffee Company Partner Guide، U.S. Store Version; Learning Coach Guide; In-Store Learning Coaches Guide; Shift Supervisor Learning Journey; Retail Management Training; Supervisory Skills

Facilitator Guide; Supervisory Skills Partner Workbook; Shift Supervisor Training: Store Manager's Planning and Coaches Guide; Managers' Guide: Learning to Lead، Level One and Two; Supervisory Skills: Learning to Lead Facilitators Guide; First Impressions Guide; Store Manager Training Plan/Guide; District Manager Training Plan/Guide; Partner Resources Manual; Values Walk. وفي إفادة أرسلت رداً على استفسارات لتقصي الحقائق، كتب مندوب شركة "ستاربكس": "مع استعراض ما كتبت، شعرنا بأن الموضوع العام يركز على (الذكاء العاطفي)، وأننا نجذب الشركاء الذين يحتاجون إلى التنمية في هذا الجانب- وهذا غير صحيح بالكلية. فمن الجدير بالذكر أن 70 بالمائة من الشركاء الأمريكيين من الطلاب، ويتعلمون من خلال الكثير من الطرق في حياتهم. فالشيء الذي تقدمه شركة ستاربكس - والذي يجعل الشركاء يميلون إلى الانضمام إلى الشركة- يتمثل في الأجواء التى تتناسب مع قيمهم، والمكان الذي يصبح فيه المرء جزءاً من شيء أكبر (مثل مجتمع)، والأسلوب الذي يركز على حل المشكلات عن طريق العرض وليس القول، والطريقة الناجحة في تقديم الخدمة". وأضافت الشركة "ونحن نود أن نشير إلى أننا نثق تماماً في شركائنا، كجزء من رؤيتنا لخدمة العملاء، ونمنحهم سلطة استخدام حسن تقديرهم للأمور. ونحن نعتقد أن هذا مستوى فريد من الثقة والتفويض، وأن الشركاء يكونون على مستوى الحدث عندما نعاملهم باحترام".

138 كان يبدو أن الأطفال الذين تجاهلوا حلوى المارشميللو Harriet Mischel and Walter Mischel، "The Development of Children's Knowledge of Self-Control Strategies،" Child Development 54 (1983)، 603-19؛ و W. Mischel، Y. Shoda، and M. I. Rodriguez، "Delay of Gratification in Children،" Science 244 (1989): 933-38؛ و Walter Mischel et al.، "The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification،" Journal of Personality and Social Psychology 54 (1988): 687-96؛ و J. Metcalfe and w. Mischel، "A Hot/Cool-System Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Will Power،" Psychological Review 106 (1999): 3-19؛ و Jonah Lehrer، "The Secret of Self Control،" The New Yorker، May 18،2009.

142 فلقد أشار بعضهم إلى أنها تساعد على توضيح في رسالة إلكترونية لتقصي الحقائق، كتب مورافن: "هناك أبحاث تشير إلى أن المشكلات المادية تنبع من انخفاض مستوى التحكم في الذات، وأن استنزاف القوى يسهم في حدوث النتائج السيئة عندما يناقش زوجان المشكلات العلاقة المتوترة. وبالمثل، اكتشفنا أنه في الأيام التي تتطلب مستوى أكبر من المعتاد من التحكم في النفس، يصبح من المرجح أن يفقد الناس سيطرتهم على تناول الكحوليات. وهناك أيضاً بعض الأبحاث التى تشير إلى أن الأفراد المنهكين يتخذون قرارات أسوأ من الأفراد غير المنهكين. وربما تمتد هذه النتائج لتفسر العلاقات خارج إطار الزواج، أو الأخطاء التي يرتكبها الأطباء، ولكنها لا تثبت" بشكل مباشر وجود علاقة سببية.

142 "فإذا قمت باستهلاكها تماماً في وقت مبكر جداً" Roy F. Baumeister et al.، "Ego-Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?" Journal of Personality and Social

R. F. Baumeister، M. Muraven، and D. M. Tice، "Self-و ؛Psychology 18 (1998): 130-50
Control as a Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns،" Psychological Bulletin
R. F. Baumeister، M. Muraven، and D. M. Tice، "Longitudinalو ؛126 (1998): 247-59
Improvement of Self-Regulation Through Practice: Building Self-Control Strength
R. F.و ؛Through Repeated Exercise،" Journal of Social Psychology 139 (1999): 446-57
Baumeister، M. Muraven، and D. M. Tice، "Ego Depletion: A Resource Model of
Volition، Self-Regulation، and Controlled Processing،" Social Cognition 74 (2000):
Roy F. Baumeister and Mark Muraven، "Self-Regulation and Depletion ofو ؛1252-65
Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?" Psychological Bulletin
M. S. Hagger et al.، "Ego Depletion and the Strength وانظر أيضاً ؛126 (2000): 247-59
؛Model of Self-Control: A Meta-Analysis،" Psychological Bulletin 136 (2010): 495-25
R. G. Baumeister، K. D. Vohs، and D. M. Tice، "The Strength Model of Self-Control،"و
M. I. Posne and M. K.و ؛Current Directions in Psychological Science 16 (2007): 351-55
Rothbart، "Developing Mechanisms of Self-Regulation،" Development and
Roy F. Baumeister and Todd F. Heatherton،و ؛Psychopathology 12 (2000): 427-41
؛"Self-Regulation Failure: An Overview،" Psychological Inquiry 7 (1996): 1-15
Kathleen D. Vohs et al.، "Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: Aو
Limited-Resource Account of Decision Making، Self-Regulation، and Active
Danielو ؛Initiative،" Journal of Personality and Social Psychology 94 (2008): 883-98
Romer et al.، "Can Adolescents Learn Self-Control? Delay of Gratification in the
في .Development of Control over Risk Taking،" Prevention Science 11 (2010):319-30
رسالة إلكترونية لتقصي الحقائق، كتب مورافن: "تشير أبحاثنا إلى أن الناس غالباً ما لا يدركون أنهم في
حالة استنزاف، وأن الأعمال الأولى للتحكم في الذات أثرت عليهم. وفى الوقع، فإن بذل الجهد في التحكم
في الذات يجعل الناس أقل رغبة في العمل بجدية في الجهود التالية التي تتطلب التحكم في الذات (وفي
النهاية، فإن هذه نظرية في التحفيز، وليست في المعرفة). ... وحتى بعد أكثر الأيام إنهاكاً، لا يقوم الناس
بالتبول على الأرضيات. مرة أخرى، يشير هذا إلى الجانب التحفيزى في النظرية- إنهم يفتقدون التحفيز
الذى يدفعهم إلى القيام بأشياء أقل أهمية بالنسبة إليهم. وأنا أدرك أن الأمر ربما يشبه وضع فروق صغيرة
ودقيقة للغاية، ولكنه مهم في فهم أن التحكم في الذات لا ينهار لأن المرء لا يستطيع حشد الموارد الضرورية،
ولكنه ينهار لأن الجهود تبدو كبيرة للغاية بالنسبة للنتيجة المرجوة. وفي الحقيقة، فإنني لا أريد أن يقول
القاتل التالي بأنه كان منهك القوى لدرجة أنه لم يستطع التحكم في نفسه".

Megan Oaten and K. Cheng، "Longitudinal **142 فقد سجلا أربعة وعشرين شخصاً**
Gains in Self-Regulation from Regular Physical Exercise،" Journal of Health

See also Roy F. Baumeister et al.، "Self- انظر أيضاً .Psychology 11 (2006): 717-33 Regulation and Personality: How Interventions Increase Regulatory Success، and How Depletion Moderates the Effects of Traits on Behavior،" Journal of Personality 74 .(2006): 1773-1801

143 لذلك، قام الاثنان بتصميم تجربة أخرى Megan Oaten and K. Cheng، "Improvements in Self-Control from Financial Monitoring،" Journal of Economic .Psychology 28 (2007): 487-501

143 بمقدار خمس عشرة سيجارة يومياً Roy F. Baumeister et al.، "Self-Regulation and ."Personality

143 حيث قاما بتسجيل خمسة وأربعين طالباً المرجع السابق.

144 "هيثرتون" - باحث في جامعة دورتموث لرؤية مجموعة من أعمال هيثرتون الرائعة، انظر http://www.dartmouth.edu/-heath/#Pubs ،Todd F. Heatherton، Ph.D.، تم تحديثه لآخر مرة في 30 يونيو 2009.

144 وقام العديد من هذه المدارس "Lehrer، "The Secret of Self Control."

144 فالطفل الذي يستطيع في رسالة إلكترونية لتقصي الحقائق، أفاض الدكتور هيثرتون في عرض فكرته، فكتب: "إن طريقة قيام المخ بهذا بالضبط غير واضحة إلى حد ما، ولكني أرى أن الناس يطورون مستوى أفضل من التحكم الجبهي في مراكز الجوائز تحت القشرية. ... ويساعد تكرار التدريب على تقوية "العضلة" (على الرغم من أنه من الواضح أنها ليست عضلة؛ فمن المرجح أن تكون مستوى أفضل من تحكم القشرة الأمامية الجبهية، أو تنمية شبكة قوية من مناطق المخ التي تشترك في التحكم في السلوك).لمزيد من المعلومات، انظر Todd F. Heatherton and Dylan D. Wagner، "Cognitive Neuroscience of .Self-Regulation Failure،" Trends in Cognitive Sciences 15 (2011): 132-39

145 فكانوا يرعون دروساً لإنقاص الوزن في رسالة لتقصي الحقائق، كتب المتحدث باسم شركة ستاربكس: "في الوقت الحالي، تقدم شركة ستاربكس تخفيضات على الالتحاق بالعديد من أندية اللياقة البدنية القومية. ونحن نعتقد بأن هذا النقاش يجب أن يدور بدرجة أكبر حول خيارات الصحة والعافية الشاملة المقدمة إلى شركائنا، بدلاً من التركيز على عضوية الصالات الرياضية بشكل خاص. ونحن نعلم بأن شركاءنا يريدون العثور على طرق لكي يكونوا بصحة جيدة، ونحن مستمرون في البحث عن برامج تمكنهم من القيام بهذا".

145 تفتح سبعة محلات جديدة في كل يوم Michael Herriman et al.، "A Crack in the .Mug: Can Starbucks Mend It?" Harvard Business Review، October 2008

145 في عام 1992، ذهبت عالمة نفس بريطانية Sheina Orbell and Paschal Sheeran، "Motivational and Volitional Processes in Action Initiation: A Field Study of the Role of Implementation Intentions،" Journal of Applied Social Psychology 30، no. 4 (April

.2000): 780-97

149 ربما تربك الجماهير قليلة الصبر في إفادة لتقصى الحقائق، كتب المتحدث باسم شركة ستاربكس: "كتقييم شامل ودقيق، يمكننا القول بأن أية وظيفة تثير الضغوط. وكما ذكرنا في السابق، فإن أحد العناصر الرئيسة في رؤيتنا لخدمة العملاء تتمثل في أن كل شريك يمتلك التحكم في خبرات العملاء. ويتيح هذا التفويض للشركاء معرفة أن الشركة تثق بهم في حل المشكلات، وتساعد على إيجاد أجواء من الثقة، مما يسهم في اجتياز هذه الأوقات بشكل ناجح".

149 وحددت الشركة جوائز خاصة تم التأكيد من هذه التفاصيل من قبل الموظفين والمديرين التنفيذيين في شركة ستاربكس. وعلى الرغم من ذلك، في إفادة لتقصي الحقائق، كتب المتحدث باسم شركة ستاربكس: "هذه ليست معلومات دقيقة". ورفض المتحدث تقديم مزيد من التفاصيل حول هذه النقطة.

149 فنحن (نستمع) إلى العميل Listen في إفادة لتقصي الحقائق، كتب المتحدث باسم شركة ستاربكس: "على الرغم من أنه ليس من الخطأ أن نشير إليه، فإن أسلوب LATTE لم يعد جزءاً من تدريبنا الرسمي. في الحقيقة، إننا نبتعد عن الخطوات الأكثر إلزاماً مثل أسلوب LATTE، ونوسع نطاق الحواجز لتمكين شركائنا من الانخراط في حل المشكلات، ومعالجة المسائل العديدة الفريدة التى تظهر في محلاتنا. ويعتمد هذا النموذج كثيراً على التوجيه الفعال المستمر من مشرفي الورديات، والمحل، ومديري المناطق".

150 ثم يتدربون على هذه الخطط في إفادة لتقصي الحقائق، كتب المتحدث باسم شركة ستاربكس: " كتقييم شامل ودقيق- فإننا نسعى إلى تقديم الأدوات والتدريب فيما يتعلق بالمهارات والسلوكيات اللازمة لتقديم خدمة عملاء على مستوى عالمي في كل زيارة. وعلى الرغم من ذلك، نود أن نذكر أن هذا يشبه أسلوب LATTE (ولنفس الأسباب)، فإننا لا نستخدم أسلوب Connect، Discover، and Respond (تواصل، واكتشف، وتجاوب) بشكل رسمي".

151 " إن هذا أفضل من زيارة" Constance L. Hays، "These Days the Customer Isn't Always Treated Right،" The New York Times، December 23،1998.

151 "شولتز" - الرجل الذى حول "ستاربكس" حصلت على المعلومات عن شولتز من Adi Ignatius، "We Had to Own the Mistakes،" Harvard Business Review، July-August 2010؛ و William W. George and Andrew N. McLean، "Howard Schultz: Building Starbucks Community (A)،" Harvard Business Review، June 2006؛ و Koehn، Besharov، and Miller، "Starbucks Coffee Company in the 21st Century،" Harvard Business Review، June 2008؛ و Howard Schultz and Dori Jones Yang، Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time (New York: Hyperion، 1997)؛ و Taylor Clark، Starbucks: A Double Tall Tale of Caffeine، Commerce، and Culture (New York: Little، Brown، 2007)؛ و Howard Behar، It's Not About the Coffee: Lessons on Putting People First from a Life at Starbucks (New York: Portfolio Trade، 2009)؛ و John Moore، Tribal Knowledge (New York: Kaplan، 2006)؛ و Bryant Simon، Everything but the

Coffee: Learning About America from Starbucks (Berkeley: University of California Press، 2009). في إفادة لتقصي الحقائق، كتب المتحدث باسم شركة ستاربكس: "على الرغم من أن هذه القصة على مستوى عال جداً، إلا أنها صحيحة في مجملها، وهناك جزء كبير غير صحيح أو لا يمكن التأكيد على صحته". ورفض هذا المتحدث تقديم تفاصيل حول الأمور غير الصحيحة، أو تقديم أية توضيحات.

153 "مارك مورافن" - الذي كان في ذلك الوقت، M. Muraven، M. Gagne، and H. Rosman، "Helpful Self-Control: Autonomy Support، Vitality، and Depletion،" Journal of Experimental and Social Psychology 44، no. 3 (2008): 573-85؛ انظر أيضاً Mark Muraven، "Practicing Self-Control Lowers the Risk of Smoking Lapse،" Psychology of Addictive Behaviors 24، no. 3 (2010): 446-52؛ و Brandon J. Schmeichel and Kathleen Vohs، "Self-Affirmation and Self-Control: Affirming Core Values Counteracts Ego Depletion،" Journal of Personality and Social Psychology 96، no. 4 (2009): 770-82؛ و Mark Muraven، ''Autonomous Self-Control Is Less Depleting،" Journal of Research in Personality 42، no. 3 (2008): 763-70؛ و Mark Muraven، Dikla Shmueli، and Edward Burkley، "Conserving Self-Control Strength،" Journal of Personality and Social Psychology 91، no. 3 (2006): 524-37؛ و Ayelet Fishbach، "The Dynamics of Self-Regulation،" in 11th Sydney Symposium of Social Psychology (New York: Psychology Press، 2001)؛ و Tyler F. Stillman et al.، "Personal Philosophy and Personnel Achievement: Belief in Free Will Predicts Better Job Performance،" Social Psychological and Personality Science 1 (2010):43-50؛ و Mark Muraven، "Lack of Autonomy and Self-Control: Performance Contingent Rewards Lead to Greater Depletion،" Motivation and Emotion 31، no. 4 (2007): 322-30.

155 في عام 2010 هذه الدراسة لم تنشر حتى وقت كتابة هذا الكتاب، ووافق مؤلفوها على مشاركتي إياها بشرط عدم الكشف عن هوياتهم. وعلى الرغم من ذلك، يمكن العثور على مزيد من التفاصيل حول دراسات تفويض الموظفين في C. O. Longenecker، J. A. Scazzero، and T. T. Standfield، "Quality Improvement Through Team Goal Setting، Feedback، and Problem Solving: A Field Experiment،" International Journal of Quality and Reliability Management 11، no. 4 (1994): 45-52؛ و Susan G. Cohen and Gerald E. Ledford، "The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment،" Human Relations 47، no. 1 (1994): 13-43؛ و Ferris، Rosen، and Barnum، Handbook of Human Resource Management (Cambridge، Mass.: Blackwell Publishers، 1995)؛ و Linda Honold، "AReview of the Literature on Employee Empowerment،" Empowerment in Organizations 5، no. 4 (1997):202-12؛ و

Thomas C. Powell، "Total Quality Management and Competitive Advantage: A Review .and Empirical Study،" Strategic Management Journal 16 (1995): 15-37

الفصل السادس

158 وبعد ذلك، أصبح يجد صعوبة في البقاء يقظاً تأتي تفاصيل هذه الحادثة من مصادر متنوعة، بما في ذلك مقابلات مع الفنيين المشتركين، وشهود عيان من غرفة العمليات وغرفة الطوارئ، وروايات الأخبار، والوثائق المنشورة بواسطة Rhode Island Department of Health (الإدارة الصحية في رود آيلاند)، التي تتضمن طلبات الموافقة. وهناك Statement of Deficiencies and Plan of Correction (بيان أوجه القصور وخطة التصحيح) التي نشرها مستشفى رود آيلاند في 8 أغسطس 2007؛ و Felice و ؛Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe،" The Boston Globe، August 4،2007" Freyer، "Doctor to Blame in Wrong-Side Surgery، Panel Says،" The Providence Felice Freyer، "R.I. Hospital Cited for Wrong-Side و ؛Journal، October 14،2007 Doctor Disciplined for Wrong-" و ؛Surgery،" The Providence Journal، August 3، 2007 Felice Freyer، "Surgeon و ؛Site Brain Surgery،" Associated Press، August 3، 2007 Felicia و ؛Relied on Memory، Not CT Scan،" The Providence Journal، August 24، 2007 Mello، "Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe 2nd Case of Error at R.I. Hospital Patient Dies After Surgeon Operates" و ؛This Year،" The Boston Globe، August 4، 2007 Doctor Back to Work" و ؛on Wrong Side of Head،" Associated Press، August 24، 2007 Felice Freyer، و ؛After Wrong-Site Brain Surgery،" Associated Press، October 15، 2007 "R.I. Hospital Fined After Surgical Error،" The Providence Journal، November 27، .2007

159 وإذا لم تتم تصفية الدماء قدم أفراد مختلفون الوصف لرواية هذه الحادثة، واختلف البعض في سردهم للأحداث عن البعض الآخر. ولقد عرضت هذه الاختلافات في الملاحظات، كلما كان ذلك مناسباً.

159 في عام 2002، صنف (الائتلاف القومي للرعاية الصحية) .http://www.rhodeislandhospital.org/rih /about/milestones.htm

159 "لا يمكنهم سلب فخرنا". Mark Pratt، "Nurses Rally on Eve of Contract Talks،" Union Wants More Community Support During"و ؛Associated Press، June 22، 2000 Nurses Say Staff"و ؛Hospital Contract Dispute،" Associated Press، June 25، 2000 Health Department"و ؛Shortage Hurting Patients،" Associated Press، August 31، 2000 R.I."و ؛Surveyors Find Hospitals Stressed،" Associated Press، November 18، 2001 .Hospital Union Delivers Strike Notice،" Associated Press، June 20، 2000

159 وفى النهاية، وافق الإداريون على وضع حد في إفادة، قالت المتحدثة باسم مستشفى رود آيلاند: "لم يكن الإضراب بسبب العلاقة بين الأطباء والمرضات، بل كان بسبب الأجور وقواعد العمل. ساعات العمل الإضافية الإلزامية أمر شائع، وكانت محل نقاش بين المستشفيات النقابية في جميع أنحاء البلاد. وأنا لا أعلم ما إذا كانت هناك لافتات تحمل تلك الرسائل في مفاوضات النقابة في عام 2000، ولكن لو كانت موجودة، فإنها ستكون إشارة إلى ساعات العمل الإضافية الإلزامية، وليس العلاقة بين الأطباء والمرضات".

159 للتأكد من تجنب وقوع الأخطاء American Academy of Orthopaedic Surgeons Joint Commission Guidelines، http://www3.aaos.org/member/safety/guidelines. cfm.

161 وبعد نصف ساعة أخرى إفادة مستشفى رود آيلاند عن (بيان أوجه القصور وخطة التصحيح)، في 7 أغسطس، 2007.

161 لم تكن هناك إشارة واضحة لجانب في إفادة، قال مستشفى رود آيلاند إن بعض هذه التفاصيل غير صحيحة، وأشار إلى (بيان أوجه القصور وخطة التصحيح)، الصادر في 7 أغسطس، 2007. حيث تقول هذه الوثيقة: "ليس هناك دليل في السجلات الطبية على أن المرض الذي يوظفه جراح الأعصاب، تلقى، أو حاول الحصول على المعلومات الأساسية المرتبطة بصور الأشعة المقطعية للمريض ... من أجل التأكد من الجانب الصحيح للنزيف، و(هكذا) قبل الحصول على استمارة الموافقة الموقعة على الجراحة في الدماغ. ... وتشير السجلات الطبية إلى أنه تم الحصول على الموافقة الطبية عن طريق المرض الممارس الذى يعمل مع جراح الأعصاب الذى تحت الطلب. وعلى الرغم من ذلك تشير الموافقة الجراحية إلى أن العملية تقتضى العمل على "الجانب الأيمن من الدماغ وشفط (ورم دموى تحت الأم الجافية)"، ولم تكن كلمة الجانب (الأيمن) مذكورة في البداية في استمارة الموافقة. وأشارت مقابلة، أجريت في 8/2/07 الساعة 2:00 مساءً، مع مدير جراحة الفترة العملية الجراحية إلى أن المريض ... نُقل من قسم الطوارىء مع موافقة جراحية غير مكتملة التوقيع (بالنسبة للجانب). ولاحظت المرضة المتجولة أن موقع جانب الدماغ لم يكن متضمناً الموافقة الجراحية الموقعة كما تقتضى سياسة المستشفى. وأضافت أن موقع الجراحة أضيف بعد ذلك بواسطة جراح الأعصاب، في غرفة العمليات، بعدما سألته المرضة المتجولة عن الجانب الذي ستجرى عليه العملية الجراحية. وفي إفادة لاحقة، كتب مستشفى رود آيلاند أن الجراح "ومساعده أنهى جراحة العمود الفقرى، وتم إعداد غرفة العمليات، وعندما كانوا في الصالة، على وشك الرجوع إلى غرفة العمليات، رأت ممرضة غرفة العمليات أن استمارة الموافقة لم تكن تتضمن جانب العملية الجراحية، وأخبرت الجراح. فأخذ الطبيب استمارة الموافقة من المرضة، وكتب "تمام"".

162 "يجب علينا أن نجرى العملية على الفور". في خطاب أرسل رداً على استفسارات تقصي الحقائق، عارض الطبيب الذي اشترك في هذه العملية الجراحية، أو طعن في بعض من الأحداث المذكورة في هذا الفصل. فكتب الطبيب أن المرضة، في هذه الحالة، لم تكن مهتمة بأن الطبيب كان يجرى العملية الجراحية على الجانب الخطأ. وإنما كان تركيزها منصبّاً على المسائل الورقية. وأكد الطبيب أن المرضة لم تشكك في خبرة الطبيب أو دقته. وحسبما كتب الطبيب فإن المرضة لم تطلب من الطبيب أن يعرض صور

الأشعة على الشاشة. وقال الطبيب بأنه طلب من الممرضة أن تبحث عن العائلة ليرى إذا كان من الممكن "أن يقوموا بملء استمارة الموافقة مرة أخرى بشكل صحيح"، وليس العكس. وحسبما كتب الطبيب، عندما لم يستطيعوا العثور على العائلة، طلب الطبيب توضيحاً من الممرضة، فيما يتعلق بإجراء تعديل الأوراق. وحسبما ذكر الطبيب، فإن الممرضة لم تكن متأكدة، ولذلك قرر الطبيب أن "يضع تصحيحاً على استمارة الموافقة، ويكتب ملحوظة في ملف المريض تفصل أنهم كانوا في حاجة ماسة لتكملة العملية. وقال الطبيب بأنه لم يسب أحد أبداً، وأنه لم يكن منفعلًا.

وعند سؤال مستشفى رود آيلاند عن تلك الروايات، قال بأنها ليست صحيحة، وأشار إلى (بيان أوجه القصور وخطة التصحيح)، الصادر عن المستشفى في 7 أغسطس، 2007. وكتب المستشفى في إفادة: "خلال تحقيقاتنا، لم يقل أحد بأن الجراح قال بأن المريض سوف يموت".

كتب الطبيب: "كل هذه الاقتباسات التي يتسم أسلوبها بالانفعال والتوتر، وحتى السباب، ليست صحيحة على الإطلاق. فلقد كنت إنسان هادئاً ومحترفاً. ولقد ظهر قليل من الانفعال لفترة وجيزة عندما أدركت أنني بدأت العمل على الجانب الخاطئ. المشكلة الأساسية أننا لم نكن نمتلك صور الأشعة خلال العملية الجراحية. ... ويعتبر عدم وجود صور الأشعة خلال العملية سوء تصرف من المستشفى؛ وعلى الرغم من ذلك، لم يكن أمامنا خيار سوى المضي قدماً في العملية الجراحية بدون صور الأشعة".

وأجاب مستشفى رود آيلاند بأن المؤسسة "لا تستطيع الرد على إفادة الجراح، ولكنها تود أن تذكر أن المستشفى كان يفترض أن الجراح سيعرض صور الأشعة، أثناء إجراء العملية الجراحية، إذا كان هناك أي استفسار حول الحالة. وبعد هذا الحدث، أمر المستشفى بإتاحة صور الأشعة لكي يراها الفريق". وفي إفادة ثانية، كتب المستشفى أن الجراح "لم يوجه السباب أثناء التحدث. وأن الممرض أخبر الجراح بأنه لم يتلق تقريراً من ED (قسم الطوارئ)، وأن الممرض قضى عدة دقائق في الغرفة في محاولة للوصول إلى الشخص الصحيح في ED (قسم الطوارئ). وأشار الممرض الممارس إلى أنه تلقى تقريراً من الطبيب ED (قسم الطوارئ). وعلى الرغم من ذلك، فإن CRNA (ممرضة التخدير) كانت في حاجة إلى معرفة الأدوية التي تناولها المريض في ED (قسم الطوارئ)، ولذلك قامت الممرضة بفحص السجلات من أجل الحصول على المعلومات".

وكتب (مجلس رود آيلاند للتراخيص الطبية والانضباط)، في مرسوم الموافقة، أن الطبيب "فشل في القيام بتقييم دقيق لموضع الورم الدموي قبل القيام بالعملية الجراحية للشفط". وكشفت (الإدارة الصحية في الولاية) عن أن "المراجعة الأولية لهذه الحادثة تكشف عن أن إجراءات السلامة الجراحية في المستشفى ضعيفة، وأنه لا يتم اتباع بعض الأنظمة المعمول بها".

ورفض ممثلا كل من المجلس والإدارة الصحية تقديم مزيد من التعليقات.

162 **فصاح الجراح** في إفادة، كتب ممثل مستشفى رود آيلاند "إنني أعتقد أن الجراح كان هو الشخص الذي لاحظ عدم وجود تجمع دموي- وتوجد روايات متعددة لما قاله في هذا الوقت. فقد طلب الجراح عرض صور الأشعة، وتأكد من الخطأ، وقام بغلق الجزء المفتوح من المخ، وقام بالعملية الجراحية على الجانب الصحيح من المخ. باستثناء تعليق الجراح، قال طاقم العمل بأن الغرفة كانت هادئة للغاية حالما أدركوا وقوع

الخطأ".

163 العمل في مستشفى رود آيلاند مرة أخرى إلى الأبد كتب الطبيب في خطابه، رداً على استفسارات تقصي الحقائق، كتب أنه" لم يدع أحد أن هذا الخطأ كلف المريض حياته. ولم تدعي العائلة أبداً أن وفاته كانت عن طريق الخطأ، بل إنهم عبروا بشكل شخصي عن شكرهم لي على إنقاذ حياته في ذلك اليوم. ولقد دفعت المستشفى والمرض الممارس في التسوية، التى تقدر بـ140000 دولار، أكثر مما دفعته. وعند سؤال مستشفى رود آيلاند عن هذه الرواية، رفضوا التعليق.

164 الغلاف الرقيق للكتاب وصياغة الجملة الأولى الرهيبة R. R. Nelson and S. G. Winter، An Evolutionary Theory of Economic Change (Cambridge، Mass.: Belknap Press of Harvard University Press، 1982).

164 معظم المرشحين للحصول على درجة الدكتوراه لا يتظاهرون حتى بفهمها R. R. Nelson and S. G. Winter، "The Schumpeterian Tradeoff Revisited،" The American Economic Review 72 (1982): 114-32. كتب وينتر، في ملحوظة رداً على أسئلة تقصى الحقائق: "إن "المقايضة الشومبتيرية" (موضوع في مجلة American Economic Review، وفصل مشابه، 14، لما ورد في كتابنا) كانت تمثل جانباً واحداً فحسب من المشروع، وليس الجانب المحفز. حيث كنت أنا ونيلسون نناقش مجموعة من المسائل التي تدور حول التغيرات التقنية، والنمو الاقتصادي، وسلوكيات الشركات قبل عام 1982 بوقت طويل، قبل وقت طويل من اجتماعنا معاً في جامعة يال، وخاصة في (الأبحاث والتطوير) فيما بين عامي 1966-68. فذهب نيلسون إلى يال في عام 1968؛ بينما ذهبت أنا إلى ميتشيجان في ذلك العام، والتحقت بجامعة يال في 1976. قد كنا نتتبع خطى الكتاب الذي صدر في عام 1982 بداية من عام 1967، وبدأنا في نشر أعمال ذات صلة في عام 1973. ... خلاصة القول، على الرغم من تأثير شومبتير القوي بوضوح في التراث، فإن "المقايضة الشومبتيرية" بالذات ليست كذلك".

164 داخل عالم الاستراتيجيات العملية من أجل إلقاء نظرة عامة على الأبحاث اللاحقة، انظر M. C. Becker، "Organizational Routines: A Review of the literature،" Industrial and Corporate Change 13 (2004): 643-78؛ و Marta S. Feldman، "Organizational Routines as a Source of Continuous Change،" Organization Science 11 (2000): 611-29.

164 قبل الوصول إلى استنتاجهما الرئيسي كتب وينتر في ملحوظة، رداً على أسئلة تقصي الحقائق: "كانت هناك أعمال تجريبية قليلة جداً خاصة بي، وتم نشر القليل أيضاً- يتعلق معظمه بما كتبه نيلسون حول جوانب التغيير التقني. وفي مجال سلوكيات الشركات، وقفنا في الغالب على أكتاف عمالقة كلية كارنيجي (سيمون، وسيرت، ومارش)، واعتمدنا على مجموعة كبيرة من المصادر الأخرى- الدراسات التقنية، وتاريخ الأعمال التجارية، واقتصاديات التنمية، وبعض علماء النفس... ومايكل بولانى، أياً كان التصنيف الذي تضعه فيه".

164 آلاف القرارات المستقلة التي يتخذها الموظفون أوضح وينتر في ملحوظة للرد على أسئلة تقصي الحقائق أن آلاف القرارات المستقلة التي يتخذها الموظفون تعتبر جانباً من الأمور الروتينية، ولكن

الأمور الروتينية "تأخذ شكلًا من عدد كبير من التوجهات، أحدها التصميم الإداري المدروس. وعلى الرغم من ذلك، فإننا نؤكد على أنه حينما يحدث هذا، فإن الأمور الروتينية الحقيقية- في مقابل الأمور الروتينية الرمزية التي صممت بطريقة مدروسة- تتأثر، مرة أخرى، بعدد كبير من الاختيارات على المستوى الفردي، بالإضافة إلى الاعتبارات الأخرى (انظر الكتاب Evolutionary Theory of Economic Change، ص 108).

164 **هذه العادات المؤسسية- أو "الأمور الروتينية"** لمعرفة المزيد عن الموضوع الرائع لكيفية ظهور وعمل الأمور الروتينية، انظر Paul S. Adler، Barbara Goldoftas، and David I. Levine، "Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System،" Organization Science 10 (1999): 43-67؛ و B. E. Ashforth and Y. Fried، "The Mindlessness of Organisational Behaviors،" Human Relations 41 (1988): 305-29؛ و Donde P. Ashmos، Dennis Duchon، and Reuben R. McDaniel، "Participation in Strategic Decision Making: The Role of Organisational Predisposition and Issue Interpretation،" Decision Sciences 29 (1998): 25-51؛ و M. C. Becker، "The Influence of Positive and Negative Normative Feedback on the Development and Persistence of Group Routines،" doctoral thesis، Purdue University، 2001؛ و M. C. Becker and N. Lazaric، "The Role of Routines in Organizations: An Empirical and Taxonomic Investigation،" doctoral thesis، Judge Institute of Management، University of Cambridge، 2004؛ و Bessant، Caffyn، and Gallagher، "The Influence of Knowledge in the Replication of Routines،" Economic Appliquee LVI،65-94؛ و 'An Evolutionary Model of Continuous Improvement Behaviour،" Technovation 21 (2001): 67-77؛ و Tilmann Betsch، Klaus Fiedler، and Julia Brinkmann، "Behavioral Routines in Decision Making: The Effects of Novelty in Task Presentation and Time Pressure on Routine Maintenance and Deviation،" European Journal of Psychology 28 (1998): 861-78؛ و Tilmann Betsch et al.، "When Prior Knowledge Overrules New Evidence: Adaptive Use of Decision Strategies and Role Behavioral Routines،" Swiss Journal of Psychology 58 (1999): 151-60؛ و Tilmann Betsch et al.، "The Effects of Routine Strength on Adaptation and Information Search in Recurrent Decision Making،" Organisational Behaviour and Human Decision Processes 84 (2001): 23-53؛ و J. Bums، "The Dynamics of Accounting Change: Interplay Between New Practices، Routines، Institutions، Power، and Politics،" Accounting، Auditing and Accountability Journal 13 (2000): 566-86؛ و M. D. Cohen، "Individual Learning and Organisational Routine: Emerging Connections،" Organisation Science 2 (1991): 135-39؛ و M. Cohen and P. Bacdayan، "Organisational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a

M. D. Cohen et al.، و :Laboratory Study،" Organisation Science 5 (1994): 554-68
"Routines and Other Recurring Action Patterns of Organisations: Contemporary
B. Coriat، و :Research Issues،" Industrial and Corporate Change 5 (1996): 653-98
"Variety، Routines، and Networks: The Metamorphosis of Fordist Firms،" Industrial
B. Coriat and G. Dosi، "Learning How to :and Corporate Change 4 (1995): 205-27
Govern and Learning How to Solve Problems: On the Co-evolution of Competences،
Conflicts، and Organisational Routines،" in The Role of Technology، Strategy،
Organisation، and Regions، ed. A. D. J. Chandler، P. Hadstroem، and O. Soelvell
L. D'Adderio، "Configuring Software، و :((Oxford: Oxford University Press، 1998
Reconfiguring Memories: The Influence of Integrated Systems on the Reproduction of
P. A. و :Knowledge and Routines،" Industrial and Corporate Change 12 (2003): 321-50
David، Path Dependence and the Quest for Historical Economics: One More . Chorus
G. Delmestri، و :(of the Ballad of QWERTY (Oxford: Oxford University Press، 1997
"Do All Roads Lead to Rome ... or Berlin? The Evolution of Intra and Inter-
organisational Routines in the Machine-Building Industry،" Organisation Studies 19
Giovanni Dosi، Richard R. Nelson، and Sidney Winter، "Introduction: و :(1998): 639-65
The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities،" The Nature and Dynamics
of Organisational Capabilities، ed. G. Dosi، R. R. Nelson، and S. G. Winter (Oxford:
G. Dowell and A. Swaminathan، "Racing and و :Oxford University Press، 2000)، 1-22
Back-pedalling into the Future: New Product Introduction and Organisational Mortality
A. و :in the US Bicycle Industry، 1880-1918،" Organisation Studies 21 (2000): 405-31
C. Edmondson، R. M. Bohmer، and G. P. Pisano، "Disrupted Routines: Team Learning
and New Technology Implementation in Hospitals،" Administrative Science Quarterly
M. Egidi، "Routines، Hierarchies of Problems، Procedural و :46 (2001): 685-716
Behaviour: Some Evidence from Experiments،" in The Rational Foundations of
M. S. و :Economic Behaviour، ed. K. Arrow et al. (London: Macmillan، 1996)،303-33
Feldman، "Organisational Routines as a Source of Continuous Change،" Organisation
Marta S. Feldman، 'A Performative Perspective on و :Science 11 (2000): 611-29
Stability and Change in Organizational Routines،" Industrial and Corporate Change 12
Marta S. Feldman and B. T. Pentland، "Reconceptualizing و :(2003): 727-52
Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change،" Administrative
Marta S. Feldman and A. Rafaeli، و :Science Quarterly 48 (2003): 94-118

"Organisational Routines as Sources of Connections and Understandings،" Journal of
A. Garapin and A. Hollard، "Routines and و ؛Management Studies 39 (2002): 309-31
C. و ؛Incentives in Group Tasks،" Journal of Evolutionary Economics 9 (1999): 465-86
J. Gersick and J. R. Hackman، "Habitual Routines in Task-Performing Groups،"
R. Grant، و ؛Organizational Behaviour and Human Decision Processes 47 (1990): 65-97
"Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm،" Strategic Management Journal 17
R. Heiner، "The Origin of Predictable Behaviour،" American و ؛(1996): 109-22
G. M. Hodgson، "The Ubiquity of Habits and و ؛Economic Review 73 (1983): 560-95
G. M. Hodgson، "The و ؛Rules،" Cambridge Journal of Economics 21 (1997): 663-84
Mystery of the Routine: The Darwinian Destiny of An Evolutionary Theory of
G. M. Hodgson and T. و ؛Economic Change،" Revue Economique 54 (2003): 355-84
Knudsen، "The Firm as an Interactor: Firms as Vehicles for Habits and Routines،"
A. Inam، "Institutions، و ؛Journal of Evolutionary Economics 14، no. 3 (2004): 281-307
Routines، and Crises: Post-earthquake Housing Recovery in Mexico City and Los
A. Inam، و ؛Angeles،" doctoral thesis، University of Southern California، 1997
"Institutions، Routines، and Crises-Post-earthquake Housing Recovery in Mexico City
O. Jones and M. Craven، "Beyond the و ؛and Los Angeles،" Cities 16 (1999): 391-407
Routine: Innovation Management and the Teaching Company Scheme،" Technovation
M. Kilduff، "Performance and Interaction Routines in و ؛21 (2001): 267-79
Multinational Corporations،" Journal of International Business Studies 23 (1992): 133-
N. Lazaric، "The Role of Routines، Rules، and Habits in Collective Learning: و ؛45
Some Epistemological and Ontological Considerations،" European Journal of
N. Lazaric and B. Denis، "How and و ؛Economic and Social Systems 14 (2000): 157-71
Why Routines Change: Some Lessons from the Articulation of Knowledge with ISO
؛9002 Implementation in the Food Industry،" Economies et Societes 6 (2001): 585-612
B. Levitt and J. March، "Organisational Learning،" Annual Review of Sociology 14 و
P. Lillrank، "The Quality of Standard، Routine، and Nonroutine و ؛(1988): 319-40
S. Massini et al.، "The Evolution و ؛Processes،" Organization Studies 24 (2003): 215-33
of Organizational Routines Among Large Western and Japanese Firms،" Research
T. J. McKeown، "Plans and Routines، Bureaucratic و ؛Policy 31 (2002): 1333-48
A. و ؛Bargaining، and the Cuban Missile Crisis،" Journal of Politics 63 (2001): 1163-90
P. Minkler، "The Problem with Dispersed Knowledge: Firms in Theory and Practice،"

P. Morosini، S. Shane، and H. Singh، "National Cultural و ؛Kyklos 46 (1993): 569-87
Distance and Cross-Border Acquisition Performance،" Journal of International Business
A. Narduzzo، E. Rocco، and M. Warglien، "Talking About و ؛Studies 29 (1998): 137-58
Routines in the Field،" in The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities، ed.
R. و ؛G. Dosi، R. Nelson، and S. Winter (Oxford: Oxford University Press، 2000)، 27-50
R. Nelson، "Routines،" in The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary
Economics، vol. 2، ed. G. Hodgson، W. Samuels، and M. Tool (Aldershot، U.K.:
B. T. Pentland، "Conceptualizing and Measuring Variety و ؛Edward Elgar، 1992)،249-53
in the Execution of Organizational Work Processes،" Management Science 49 (2003):
B. T. Pentland and H. Rueter، "Organisational Routines as Grammars of و ؛857-70
L. Perren and P. و ؛Action،" Administrative Sciences Quarterly 39 (1994): 484-510
Grant، "The Evolution of Management Accounting Routines in Small Businesses: A
Social Construction Perspective،" Management Accounting Research 11 (2000): 391-
D. J. Phillips، "A Genealogical Approach to Organizational Life Chances: The و ؛411
Parent-Progeny Transfer Among Silicon Valley Law Firms، 1946-1996،"
S. Postrel and R. Rumelt، و ؛Administrative Science Quarterly 47 (2002): 474-506
"Incentives، Routines، and Self-Command،" Industrial and Corporate Change 1 (1992):
P. D. Sherer، N. Rogovksy، and N. Wright، "What Drives Employment و ؛397-425
H. A. و ؛Relations in Taxicab Organisations?" Organisation Science 9 (1998): 34-48
Simon، "Programs as Factors of Production،" Proceedings of the Nineteenth Annual
L. و ؛Winter Meeting، 1966، Industrial Relations Research Association، 1967، 178-88
A. Suchman، "Office Procedure as Practical Action: Models of Work and System
G. و ؛Design،" ACM Transactions on Office Information Systems 1 (1983): 320-28
Szulanski، ''Appropriability and the Challenge of Scope: Bane One Routinizes
Replication،" in Nature and Dynamics ofOrganisational Capabilities، ed. G. Dosi، R. R.
D. و ؛Nelson، and S. G. Winter (Oxford: Oxford University Press، 1999)، 69-97
Tranfield and S. Smith، "The Strategic Regeneration of Manufacturing by Changing
Routines،" International Journal of Operations and Production Management 18 (1998):
Karl E. Weick، "The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air و ؛114-29
Karl E. Weick، "The Collapse و ؛Disaster،" Journal of Management 16 (1990): 571-93
of Sensemaking in Organizations: The Mann-Gulch Disaster،" Administrative Science
H. M. Weiss and D. R. Ilgen، "Routinized Behaviour in و ؛Quarterly 38 (1993): 628-52

S. G. Winter، و ؛Organisations،" Journal of Behavioral Economics 14 (1985): 57-67
"Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm،" Yale Economic Essays 4
S. G. Winter، "Optimization and Evolution in the Theory of the و ؛(1964): 225-72
Firm،" in Adaptive Economic Models، ed. R. Day and T. Groves (New York: Academic
S. G. Winter and G. Szulanski، "Replication as Strategy،" و ؛Press، 1975)،73-118
S. G. Winter and G. Szulanski، "Replication و ؛Organization Science 12 (2001): 730-43
of Organisational Routines: Conceptualizing the Exploitation of Knowledge Assets،" in
The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge: A
Collection of Readings، ed. N. Bontis and C. W. Choo (New York: Oxford University
M. Zollo، J. Reuer، and H. Singh، "Interorganizational Routines و ؛Press، 2001)، 207-21
.and Performance in Strategic Alliances،" Organization Science 13 (2002): 701-13

165 مئات من القواعد غير المكتوبة Esbjoern Segelod، "The Content and Role of the
Investment Manual: A Research Note،" Management Accounting Research 8، no. 2
Anne Marie Knott and Bill McKelvey، "Nirvana Efficiency: A و ؛(1997): 221-31
Comparative Test of Residual Claims and Routines،" Journal of Economic Behavior
J. H. Gittell، "Coordinating Mechanisms in Care و ؛and Organization 38 (1999): 365-83
Provider Groups: Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as a
A. M. و ؛Moderator of Performance Effects،" Management Science 48 (2002): 1408-26
Knott and Hart Posen، "Firm R&D Behavior and Evolving Technology in Established
.Industries،" Organization Science 20 (2009): 352-67

165 التي تحتاج إليها الشركات من أجل العمل G. M. Hodgson، Economics and
Richard N. Langlois، "Transaction-Cost و ؛(Evolution (Cambridge: Polity Press، 1993
R. R. و ؛Economics in Real Time،" Industrial and Corporate Change (1992): 99-127
Nelson، "Routines"; R. Coombs and J. S. Metcalfe، "Organizing for Innovation: Co-
ordinating Distributed Innovation Capabilities،" in Competence، Governance، and
Entrepreneurship، ed. J. N. Foss and V. Mahnke (Oxford: Oxford University Press،
R. Amit and M. Belcourt، "HRM Processes: A Value-Creating Source of و ؛(2000
.Competitive Advantage،" European Management Journal 17 (1999): 174-81

165 وهي تقدم نوعاً من "الذاكرة المؤسسية" G. Dosi، D. Teece، and S. G. Winter،
"Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks،" in Technology and
Enterprise in a Historical Perspective،ed. G. Dosi، R. Giannetti، and P. A. Toninelli
S. G. Winter، Y. M. Kaniovski، and G. و ؛(Oxford: Clarendon Press، 1992)، 185-211

Dosi، "A Baseline Model of Industry Evolution،" Journal of Evolutionary Economics
B. Levitt and J. G. March، "Organizational Learning،" و ؛13، no. 4 (2003): 355-83
D. Teece and G. Pisano، "The و ؛Annual Review of Sociology 14 (1988): 319—40
Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction،" Industrial and Corporate Change 3
G. M. Hodgson، "The Approach of Institutional Economics،" Journal و ؛(1994): 537-56
Phillips، "Genealogical Approach to و ؛of Economic Literature 36 (1998): 166-92
Organizational life Chances"; M. Zollo، J. Reuer، and H. Singh، "Interorganizational
Routines and Performance in Strategic Alliances،" Organization Science 13 (2002):
P. Lillrank، "The Quality of Standard، Routine، and Nonroutine Processes،" و ؛701-13
.Organization Studies 24 (2003): 215-33

M. C. Becker، "Organizational Routines: A Review **165 وتقلل الأمور الروتينية الشكوك**
.of the literature،" Industrial and Corporate Change 13، no. 4 (2004): 643-78

B. Coriat and G. Dosi، "Learning How to **165 ولكن من ضمن الفوائد الأكثر أهمية**
Govern and Learning How to Solve Problems: On the Co-evolution of Competences،
Conflicts، and Organisational Routines،" in The Role of Technology، Strategy،
Organisation، and Regions، ed. A. D. J. Chandler، P. Hadstroem، and O. Soelvell
C. I. Barnard، The Functions of theو ؛((Oxford: Oxford University Press، 1998
P. A. Mangolte، "Laو ؛(Executive (Cambridge، Mass.: Harvard University Press، 1938
dynamique des connaissances tacites et articulees: une approche socio-cognitive،"
P. A. Mangolte، "Le concept deو ؛Economie Appliquee 50، no. 2 (1997): 105-34
'routine organisationelle' entre cognition et institution،" doctoral thesis، Universite
Paris-Nord، U.F.R. de Sciences Economiques et de Gestion، Centre de Recherche en
P. A. Mangolte، "Organisational Learning and theو ؛Economie Industrielle، 1997
Organisational Link: The Problem of Conflict، Political Equilibrium and Truce،"
N. Lazaric andو ؛European Journal of Economic and Social Systems 14 (2000): 173-90
P. A. Mangolte، "Routines et memoire organisationelle: un questionnement critique de
N.و ؛la perspective cognitiviste،" Revue Internationale de Systemique 12 (1998): 27-49
Lazaric and B. Denis، "How and Why Routines Change: Some lessons from the
Articulation of Knowledge with ISO 9002 Implementation in the Food Industry،"
N. Lazaric، P. A. Mangolte، and M. L.و ؛Economies et Societes 6 (2001): 585-612
Massue، ''Articulation and Codification of Know-How in the Steel Industry: Some
؛Evidence from Blast Furnace Control in France،" Research Policy 32 (2003): 1829-47

J. Burns، "The Dynamics of Accounting Change: Interplay Between New Practices، و Routines، Institutions، Power، and Politics،" Accounting، Auditing and Accountability .Journal 13 (2000): 566-86

166 **فربما تحصل على الرعاية مع مرور الوقت** كتب وينتر، في ملحوظة رداً على أسئلة تقصي الحقائق: "لقد اتضح أن معادلة "الأمور الروتينية كهدنة" تمتلك جذوراً ممتدة على نحو خاص، وأعتقد أن هذا يرجع إلى أن أي شخص، يحظى ببعض الخبرات العملية داخل إحدى المؤسسات، سرعان ما سيدرك أن هذه تسمية مناسبة لأنواع الأحداث الواقعة التي اعتاد عليها كثيراً. ... ولكن بعضاً من أمثلتك على مندوبي المبيعات تستدعي مسائل مثل الثقة، التعاون، والثقافة المؤسسية التي تتجاوز نطاق "الأمور الروتينية كهدنة". فهذه مسائل دقيقة، يمكن توضيحها من خلال جوانب متعددة. إن فكرة "الأمور الروتينية كهدنة" أكثر تحديداً من الأفكار المرتبطة بالثقافة. فهي تقول: "إذا قمت، سيدي المدير (أو سيدتي المديرة)، بالتوجيه بطريقة واضحة من خلال فهم مشترك على نطاق عريض "للكيفية التي نقوم بها بالأمور هنا"، فإنك سوف تواجه مقاومة قوية، تؤججها درجات من الشك نحو دوافعك، لدرجة تتجاوز أى شيء ربما تتوقعه بطريقة منطقية. وإذا لم تكن هذه الاستجابات منفصلة بالكلية عن جودة الحجج التي تقدمها، فإنها ستصبح منفصلة تقريباً للغاية لدرجة أنك ستجد أنه من الصعب أن ترى أى فرق". على سبيل المثال، لنفترض أننا سرنا قدماً مع مثالك "أحمر في هذا العام" قليلًا، وانتقلنا إلى المرحلة التنفيذية، حيث تجرى جهوداً ضخمة من أجل التأكد أن اللون الأحمر على السترة هو نفس اللون الموجود على الغلاف، وداخل الكاتالوج في صفحة 17، وأن كليهما يتطابق مع ما يدور في رأس الرئيس التنفيذى، وأن اللون الأحمر هو نفس اللون المنتج استجابة للعقود المبرمة مع الموردين في ماليزيا، وتايلاند، وجواتيمالا. تقع هذه الأشياء على الطرف الآخر من متسلسلة الأمور الروتينية من اتخاذ القرار حول اللون "الأحمر"؛ حيث ينخرط العاملون في سلوكيات معقدة متناسقة- إن الأمر أشبه بحالة أشباه الموصلات. فالعاملون في المؤسسة يعتقدون أنهم يعلمون ما يفعلون (لأنهم فعلوا الشيء نفسه إلى حد ما مع السترات الصوفية الخضراء اللون التى ظهرت في العام الماضى)، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم ليقوموا بهذا، في الوقت المحدد تقريباً. هذه هي ردود أفعال الطاقم الإدراي، وهو عمل شاق بالفعل، ويرجع الفضل في هذا إلى حد ما، في هذه الحالة، إلى الحقيقة (المزعومة) القائلة بأن العين البشرية تستطيع التمييز بين 7 ملايين لون مختلف. وفي هذه الحالة، تأتي أنت، سيدي المدير (أو سيدتي المديرة) وتقول "آسف، هذا خطأً، يجب أن يكون اللون بنفسجيّاً. أعلم بأننا نسير على نحو جيد تجاه التزامنا في المستقبل نحو اللون الأحمر، ولكن استمعوا إليَّ جيداً، لأن ..." فإذا كنت تتمتع بوجود حلفاء أقوياء في المؤسسة يفضلون أيضاً التحول المتأخر إلى اللون البنفسجي، فقد أطلقت معركة أخرى في "الحرب الأهلية"، ذات عواقب غير مؤكدة. وإذا لم تكن تتمتع بوجود مثل هؤلاء الحلفاء، فقد حكمت على قضيتك المتبناة وعلى نفسك، كليكما، بالموت في المؤسسة، على المدى القصير؛ بغض النظر عن الأسباب المنطقية والبراهين التي تسوقها بعد كلمة "لأن"".

167 **قذف أحد المنافسين من على متنها** Nelson and Winter، Evolutionary Theory of .Economic Change، 110

168 ولكن هذا ليس كافياً Rik Wenting، "Spinoff Dynamics and the Spatial Formation of the Fashion Design Industry، 1858-2005،" Journal of Economic Geography 8، no. 5 593-614 :(2008). كتب وينتر، رداً على أسئلة لتقصي الحقائق: "إن نيلسون ووينتر يتحدثان عن الأمور الروتينية المؤسسية كأفعال جماعية تنافسية تعمل على تحديد السلوكيات والأداء في الشركات. ومن الجدير بالذكر أنهما يشيران إلى صعوبة تصنيف الأمور الروتينية، وإلى كونها جزءاً من ثقافة الشركات، وعلى هذا النحو يصبح من الصعب تغييرها. علاوة على ذلك، تعتبر الأمور الروتينية أسباباً أساسية تفسر اختلاف الأداء في الشركات، واستمرار الاختلاف بين الشركات مع مرور الوقت. ولقد بدأت الأدبيات على يد ستيفن كليبر في تفسير هذا الجانب من الأمور الروتينية كجزء من الأسباب التي توضح تشابه الشركات الجديدة، المتفرعة من شركات أخرى، في الأداء مع الشركات الأصلية. وأنا أستخدم نفس هذا المنطق في قطاع تصميم الأزياء: فأصحاب مشروعات تصميم الأزياء يضعون مخططات شركاتهم الجديدة إلى حد كبير اعتماداً على الأمور الروتينية المؤسسية التي تعلموها لدى أصحاب العمل السابقين. وفي بحثي لنيل درجة الدكتوراه، وجدت الدليل، من بداية قطاع تصميم الأزياء الراقية (باريس 1858)، على أن الشركات الجديدة في تصميم الأزياء، المتفرعة من شركات أخرى، (سواءاً كانت في نيويورك، أو باريس، أو ميلان، أو لندن، إلخ) تتشابه بالفعل في الأداء مع الشركات الأم".

168 ويقيمون التحالفات الملاءمة تعتمد التفاصيل المتعلقة بالهدنة- في مقابل الأمور الروتينية- داخل قطاع تصميم الأزياء على مقابلات مع المصممين أنفسهم. فكتب وينتر، رداً على أسئلة تقصى الحقائق: "عليك أن تلاحظ أنني لا أتكلم عن هدنة بين رجال الأعمال وأصحاب العمل السابقين. فهذا امتداد للأمور الروتينية المؤسسية التي لم أستكشفها على نحو خاص. ولكن على الرغم من ذلك، في بحثي عن تأثيرات الميراث بين الشركات الأم، والشركات الجديدة المتفرعة عنها، فكثيراً ما يشير المصممون إلى "السمعة" و"الشبكة الاجتماعية"، عند التحدث عن مزايا الشركة الأم".

169 لقد كان "فيليب بريكل" Rodney Cowton and Tony Dawe، "Inquiry Praises PC Who Helped to Fight King's Cross Blaze،" The Times، February 5، 1988.

169 في قاع أحد المصاعد القريبة تأتي تفاصيل هذه الحادثة من العديد من المصادر، تتضمن مقابلات، بالإضافة إلى D. Fennell، Investigation into the King's Cross Underground Fire (Norwich، U.K.: Stationery Office Books،1988)؛ و P. Chambers، Body 115: The Story of the Last Victim of the King's Cross Fire (New York: John Wiley and Sons، 2006)؛ و K. Moodie، "The King's Cross Fire: Damage Assessment and Overview of the Technical Investigation،" Fire Safety Journal 18 (1992): 13-33؛ و A. F. Roberts، "The King's Cross Fire: A Correlation of the Eyewitness Accounts and Results of the Scientific Investigation،" Fire Safety Journal، 1992؛ و "Insight: Kings Cross،" The Sunday Times، November 22، 1987؛ و "Relatives Angry Over Tube Inquest; King's Cross Fire،" The Times، October 5،1988.

172 إذا لم تكن مصممة على نحو صحيح تماماً في تقرير فينيل، كان التقرير غامضاً حيال حجم الخسائر التي كان من الممكن تجنبها لو تم الإبلاغ عن المنديل المحترق. وكان تقرير فينيل لا يدري شيئاً عن هذه النقطة بالتحديد: "سوف يظل الأمر مجرد تخمين تجاه ما الذى كان من الممكن أن يحدث لو كان تم استدعاء مطافئ لندن للتعامل مع المنديل المحترق. ... إنها مسألة تكهنات حيال المسار الذي كان من الممكن أن تسير فيه الأمور، لو كان قد اتبع إجراء جديداً واتصل بمطافئ لندن على الفور".

176 "لماذا لم يتول شخص ما المسئولية؟" "Answers That Must Surface-The King's Cross Fire Is Over but the Controversy Continues،" The Times، December 2، 1987؛ و "Businessman Praised for Rescuing Two from Blazing Station Stairwell; King's Cross Fire Inquest،" The Times، October 6،1998.

177 يتحمل المسئولية المطلقة عن سلامة الركاب في إفادة رداً على أسئلة تقصي الحقائق، كتب المتحدث باسم شركة لندن لمترو الأنفاق والسكك الحديدية: "لقد أولت شركة مترو أنفاق لندن هذا الأمر عناية فائقة، ولن تكون قادرة على تقديم تعليقات، أو مساعدة إضافية، في هذا الصدد. حيث تم توثيق استجابة مترو أنفاق لندن تجاه حريق محطة مترو كروس كينجز، والتغييرات المؤسسية التي أنجزت من أجل معالجة هذه المسائل، بشكل جيد، وتمت تغطية الأسباب التي تسببت في وقوع الحريق بكثير من التفصيل في تقرير فينيل، ولذلك فإن شركة مترو أنفاق لندن لا ترى ضرورة لإضافة مزيد من التعليقات على الكم الهائل من الأعمال الموجودة بالفعل والتي تتعلق بهذا الأمر. وأنا أدرك أن هذه ليست الإجابة التي كنت ترجوها".

178 تكلف المستشفى 450000 دولار أمريكى Felice Freyer، "Another Wrong- Site Surgery at R.I. Hospital،" The Providence Journal، October 28، 2009؛ و "Investigators Probing 5th Wrong-Site Surgery at Rhode Island Hospital Since 2007،" Associated Press، October 23، 2009؛ و "R.I. Hospital Fined $150،000 in 5th Wrong-Site Surgery Since 2007، Video Cameras to Be Installed،" Associated Press، November 2، 2009؛ و Letter to Rhode Island Hospital from Rhode Island Department of Health، November 2،2009؛ و Letter to Rhode Island Hospital from Rhode Island Department of Health، October 26، 2010؛ و Letter to Rhode Island Hospital from Centers for Medicare and Medicaid Services، October 25، 2010.

178 "إن المشكلة ليست في طريقها للحل". "'The Problem's Not Going Away': Mistakes Lead to Wrong-Side Brain Surgeries at R.I. Hospital،" Associated Press، December 15، 2007.

179 "كل شيء أصبح خارج نطاق السيطرة". كتبت المتحدثة باسم مستشفى رود آيلاند، في إفادة: "إنني لم أسمع أبداً عن مراسل يتربص بأحد الأطباء- ولم أر أبداً حادثة مثل هذه في القنوات الإخبارية. وعلى الرغم من أنني لا أستطيع التعليق على التصورات الفردية، فإن الاقتباس يشير ضمناً إلى نوبة جنون إعلامي، وهو ما لم يحدث. وعلى الرغم من أن الحوادث جذبت الانتباه على المستوى القومي، فإنه

لم يأت إلى مستشفى رود آيلاند أية وسيلة إعلام قومية".

179 **ظهر الإحساس بالأزمة** كتبت المتحدثة باسم مستشفى رود آيلاند، في إفادة: "إنني لن أصف الأجواء الموجودة حينها بالأزمة- فالأكثر دقة أنها كانت أجواء أصيب فيها الكثيرون بانهيار الروح المعنوية. وشعر الكثير من العاملين بأنهم محاصرون".

179 **التأكد من حدوث فترات الاستراحة القصيرة** تم تركيب الكاميرات كجزء من مرسوم الموافقة مع الإدارة الصحية في الولاية.

179 **نظام حاسوبي** قدم المسئولون عن المستشفى معلومات أساسية عن إجراءات السلامة الجراحية في مستشفى رود آيلاند. وهناك مزيد من المعلومات حول مبادرات السلامة في مستشفى رود آيلاند متاحة على الموقع الإلكتروني http://rhodeislandhospital.org/rih/quality/.

180 **حالما سيطر على مستشفى رود آيلاند** لمعرفة المزيد حول كيف يمكن للأزمات أن تهيىء الأجواء التى تجعل حدوث التغييرات في الطب أمراً ممكناً، وكيف تحدث العمليات الجراحية على الموضع الخاطئ، انظر: Douglas McCarthy and David Blumenthal، "Stories from the Sharp End: Case Studies in Safety Improvement،" Milbank Quarterly 84 (2006): 165-200؛ و J. w. Senders et al.، "The Egocentric Surgeon or the Roots of Wrong Side Surgery،" Quality and Safety in Health Care 17 (2008): 396-400؛ و Mary R. Kwaan et al.، "Incidence، Patterns، and Prevention of Wrong-Site Surgery،" Archives of Surgery 141، no. 4 (April 2006): 353-57.

180 **وهناك مستشفيات أخرى قامت بتغييرات مشابهة** لمزيد من المناقشات حول هذا الموضوع، انظر McCarthy and Blumenthal، "Stories from the Sharp End"; Atul Gawande، Better: A Surgeon's Notes on Performance (New York: Metropolitan Books، 2008)؛ و Atul Gawande، The Checklist Manifesto: How to Get Things Right (New York: Metropolitan Books، 2009).

180 **في أعقاب هذه المأساة** NASA، "Report to the President: Actions to Implement the Recommendations of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident،" July 14، 1986؛ و Matthew W. Seeger، "The Challenger Tragedy and Search for Legitimacy،" Communication Studies 37، no. 3 (1986): 147-57؛ و John Noble Wilford، "New NASA System Aims to Encourage Blowing the Whistle،" The New York Times، June 5،1987؛ و Joseph Lorenzo Hall، "Columbia and Challenger: Organizational Failure at NASA،" Space Policy 19 no. 4 (November 2003)، 239-47؛ و Barbara Romzek and Melvin Dubnick، "Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy،" Public Administration Review 47، no. 3 (May-June 1987): 227-38.

181 ثم وقع خطأ على مدرج الطائرات Karl E. Weick، "The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster،" Journal of Management 16، no. 3 (1990): 571-93؛ و William Evan and Mark Manion، Minding the Machines: Preventing Technological Disasters (Upper Saddle River، N.J.: Prentice Hall Professional، 2002)؛ و Raimo P. Hamalainen and Esa Saarinen، Systems Intelligence: Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life (Helsinki: Helsinki University of Technology، 2004).

الفصل السابع

189 أخذ علبة أخرى تأتي تفاصيل الأساليب التكتيكية اللاواعية التي يستخدمها تجار التجزئة من Jeremy Caplan، "Supermarket Science،" Time، May 24، 2007؛ و Paco Underhill، Why We Buy: The Science of Shopping (New York:Simon and Schuster، 2000)؛ و Jack Hitt; "The Theory of Supermarkets،" The New York Times، March 10، 1996؛ و" The Science of Shopping: The Way the Brain Buys،" The Economist، December 20، 2008؛ و" Understanding the Science of Shopping،" Talk of the Nation، National Public Radio، December 12، 2008؛ و Malcolm Gladwell، "The Science of Shopping،" The New Yorker، November 4، 1996.

189 إلى شراء كل شيء تقريباً هناك بالفعل آلاف الدراسات التي بحثت في تأثير العادات على سلوكيات المستهلك- وكيف تؤثر الدوافع اللاواعية وشبه الواعية على القرارات التي ربما تبدو في مأمن من المحفزات المعتادة. للاطلاع على المزيد من هذه الموضوعات الرائعة، انظر H. Aarts، A. van Knippenberg، and B. Verplanken، "Habit and Information Use in Travel Mode Choices،" Acta Psychologica 96، nos. 1-2 (1997):1-14؛ و J. A. Bargh، "The Four Horsemen of Automaticity: Awareness، Efficiency، Intention، and Control in Social Cognition،" in Handbook of Social Cognition، ed. R. S. Wyer، Jr.،and T.K. Srull (Hillsdale، N.J.: Lawrence Erlbaum Associates، 1994))؛ و D. Bell، T. Ho، and C. Tang، "Determining Where to Shop: Fixed and Variable Costs of Shopping،" Journal of Marketing Research 35، no. 3 (1998):352-69؛ و T. Betsch، S. Haberstroh، B. Molter، A. Glockner، "Oops، I Did It Again-Relapse Errors in Routinized Decision Making،" Organizational Behavior and Human Decision Processes 93، no. 1 (2004): 62-74؛ و M. Cunha، C. Janiszewski، Jr.، and J. Laran، "Protection of Prior Learning in Complex Consumer Learning Environments،" Journal of Consumer Research 34، no. 6

H. Aarts، U. Danner، and N. de Vries، "Habit Formation and Multiple و :(2008):850-64
Means to Goal Attainment: Repeated Retrieval of Target Means Causes Inhibited
Access to Competitors،" Personality and Social Psychology Bulletin 33، no. 10 (2007):
E. Ferguson and P. Bibby، "Predicting Future Blood Donor Returns: Past و :1367-79
Behavior، Intentions، and Observer Effects،" Health Psychology 21، no. 5 (2002): 513-
Edward Fox and John Semple، "Understanding 'Cherry Pickers': 'How Retail و :18
Southern Methodist نسخة غير منشورة، ،"،Customers Split Their Shopping Baskets
S. Gopinath، R. Blattberg، and E. Malthouse، "Are Revived و :University، 2002
H.و :Northwestern University، 2002،نسخة غير منشورة ، "?Customers as Good as New
Aarts، R. Holland، and D. Langendam، "Breaking and Creating Habits on the Working
Floor: A Field-Experiment on the Power of Implementation Intentions،" Journal of
Mindy Ji and Wendyو :Experimental Social Psychology 42، no. 6 (2006): 776-83
Wood، "Purchase and Consumption Habits: Not Necessarily What You Intend،" Journal
S. Bellman، E. J. Johnson، and G.و :of Consumer Psychology 17، no. 4 (2007): 261-76
Lohse، "Cognitive Lock-In and the Power Law of Practice،" Journal of Marketing 67،
J. Bettman et al.، "Adapting to Time Constraints،" in Timeو :no. 2 (2003): 62-75
Pressure and Stressing Human Judgment and Decision Making، ed. O. Svenson and J.
Adwait Khare and J. Inman، "Habitual Behaviorو :(Maule (New York: Springer، 1993
in American Eating Patterns: The Role of Meal Occasions،" Journal of Consumer
David Bell and R. Lal، "The Impact of Frequentو :Research 32، no. 4 (2006): 567-75
Shopper Programs in Grocery Retailing،" Quantitative Marketing and Economics 1، no.
Yuping Liu، "The Long-Term Impact of Loyalty Programs onو :2 (2002): 179-202
Consumer Purchase Behavior and Loyalty،" Journal of Marketing 71، no. 4 (2007): 19-
Neale Martin، Habit: The 95% of Behavior Marketers Ignore (Upper Saddle River،و :35
H. Aarts، K. Fujia، and K. C. McCulloch، "Inhibition in Goalو :(N.J.: FT Press، 2008
Systems: A Retrieval-Induced Forgetting Account،" Journal of Experimental Social
Gerald Haubl and K. B. Murray، "Explainingو :Psychology 44، no. 3 (2008): 614-23
Cognitive Lock-In: The Role of Skill-Based Habits of Use in Consumer Choice،"
D. Neale، J. Quinn، and W. Wood،و :Journal of Consumer Research 34 (2007) 77-88
"Habits: A Repeat Performance،" Current Directions in Psychological Science 15، no. 4
R. L. Oliver، "Whence Consumer Loyalty?" Journal of Marketing 63و :(2006) 198-202
C. T. Orleans، "Promoting the Maintenance of Health Behaviorو :(1999): 33-44

Change: Recommendations for the Next Generation of Research and Practice،" Health
Andy Ouellette and Wendy Wood، "Habit and Intentionو ؛Psychology 19 (2000): 76-83
in Everyday Life: The Multiple Processes by Which Past Behavior Predicts Future
E. Iyer، D. Smith، and C.و ؛Behavior،" Psychological Bulletin 124، no. 1 (1998) 54-74
Park، "The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The
Role of Store Environment and Time Available for Shopping،" Journal of Consumer
O. Amir، R. Dhar، and A. Pocheptsova، "Decidingو ؛Research 15، no. 4 (1989): 422-33
Without Resources: Resource Depletion and Choice in Context،" Journal of Marketing
H. Aarts، R. Custers، and P. Sheeran، "The Goal-و ؛Research 46، no. 3 (2009): 344-55
Dependent Automaticity of Drinking Habits،" British Journal of Social Psychology 44،
S. Orbell and P. Sheeran، "Implementation Intentions andو ؛no. 1 (2005): 47-63
Repeated Behavior: Augmenting the Predictive Validity of the Theory of Planned
P.و ؛Behavior،" European Journal of Social Psychology 29، nos. 2-3 (1999): 349-69
Sheeran، P. Gollwitzer، and P. Webb، "The Interplay Between Goal Intentions and
Implementation Intentions،" Personality and Social Psychology Bulletin 31، no. 1
H. Shen and R. S. Wyer، "Procedural Priming and Consumerو ؛(2005): 87-98
Judgments: Effects on the Impact of Positively and Negatively Valenced Information،"
Itamar Simonson، "Theو ؛Journal of Consumer Research 34، no. 5 (2007): 727-37
Effect of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior،" Journal of
G. Taylor and S. Neslin، "The Currentو ؛Marketing Research 27، no. 2 (1990): 150-62
and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program،" Journal of Retailing
H. Aarts and B. Verplanken، "Habit، Attitude، and Plannedو ؛81، no. 4، 293-305
Behavior: Is Habit an Empty Construct or an Interesting Case of Goal-Directed
B.و ؛Automaticity?" European Review of Social Psychology 10 (1999): 101-34
Verplanken، Henk Aarts، and Ad Van Knippenberg، "Habit، Information Acquisition،
and the Process of Making Travel Mode Choices،" European Journal of Social
B. Verplanken et al.، "Attitude Versus Generalو ؛Psychology 27، no. 5 (1997): 539-60
Habit: Antecedents of Travel Mode Choice،" Journal of Applied Social Psychology 24،
B. Verplanken et al.، "Consumer Style and Health: The Role ofو ؛no. 4 (1994): 285-300
Impulsive Buying in Unhealthy Eating،" Psychology and Health 20، no. 4 (2005): 429-
B. Verplanken et al.، "Context Change and Travel Mode Choice: Combining theو ؛41
Habit Discontinuity and Self-Activation Hypotheses،" Journal of Environmental

Bas Verplanken and Wendy Wood، "Interventions toو :Psychology 28 (2008): 121-27
Break and Create Consumer Habits،" Journal of Public Policy and Marketing 25، no. 1
H. Evanschitzky، B. Ramaseshan، and V. Vogel، "Customer Equityو :(2006): 90- 103
P. Sheeran and T.و :Drivers and Future Sales،" Journal of Marketing 72 (2008): 98-108
L. Webb، "Does Changing Behavioral Intentions Engender Behavioral Change? A
Meta-Analysis of the Experimental Evidence،" Psychological Bulletin 132، no. 2
P. Sheeran، T. L.Webb، andA. Luszczynska، "Planning to Breakو :(2006): 249-68
Unwanted Habits: Habit Strength Moderates Implementation Intention Effects on
D.و :Behavior Change،" British Journal of Social Psychology 48، no. 3 (2009): 507-23
Wegner and R. Wenzlaff، "Thought Suppression،" Annual Review of Psychology 51
L. Lwin، A. Mattila، and J. Wirtz، "How Effective Are Loyalty Rewardو :(2000): 59-91
Programs in Driving Share of Wallet?" Journal of Service Research 9، no. 4 (2007):
D. Kashy، J. Quinn، and W. Wood، "Habits in Everyday Life: Thought،و :327-34
Emotion، and Action،" Journal of Personality and Social Psychology 83، no. 6 (2002):
L. Tam، M. Witt، and W. Wood (2005)، "Changing Circumstances،و :1281-97
Disrupting Habits،" Journal of Personality and Social Psychology 88، no. 6 (2005):
Alison Jing Xu and Robert S. Wyer، "The Effect of Mind-sets on Consumerو :918-33
C.و :Decision Strategies،" Journal of Consumer Research 34، no. 4 (2007): 556-66
Cole، M. Lee، and C. Yoon، "Consumer Decision Making and Aging: Current
:Knowledge and Future Directions،" Journal of Consumer Psychology 19 (2009):2-16
S. Dhar،A. Krishna، and Z. Zhang، "The Optimal Choice of Promotional Vehicles:و
Front-Loaded or Rear-Loaded Incentives?" Management Science 46، no. 3 (2000): 348-
.62

189 "هناك تخفيض على رقائق بطاطس C. Park، E. Iyer، and D. Smith، "The Effects
of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store
Environment and Time Available for Shopping،" The Journal of Consumer Research IS،
J. Belyavsky Bayuk، C. انظر ،لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع .no. 4 (1989):422-33
Janiszewski، and R. Leboeuf، "Letting Good opportunities Pass Us By: Examining the
Role of Mind-set During Goal Pursuit،" Journal of Consumer Research 37، no. 4
Ab Litt and Zakary L. Tormala، "Fragile Enhancement of Attitudes و :(2010): 570-83
and Intentions Following Difficult Decisions،" Journal of Consumer Research 37، no. 4
.(2010): 584-98

190 جامعة سانرن كاليفورنيا D. Neal and W. Wood، "The Habitual Consumer،" Journal of Consumer Psychology 19، no. 4 (2009): 579-92؛ للاطلاع على مزيد من الأبحاث المشابهة، انظر R. Fazio and M. Zanna، "Direct Experience and Attitude-Behavior Consistency،" in Advances in Experimental Social Psychology، ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press، 2005)؛ و R. Abelson and R. Schank. "Knowledge and Memory: The Real Story،" in Knowledge and Memory: The Real Story، ed. R. S. Wyer، Jr. (Hillsdale، N.J.: Lawrence Erlbaum، 2004))؛ و Nobert Schwarz، "Meta-Cognitive Experiences in Consumer Judgment and Decision Making،" Journal of Consumer Psychology 14، no. 4 (September 2004): 332-48؛ و R. Wyer and A. Xu، "The Role of Behavioral Mindsets in Goal-Directed Activity: Conceptual Underpinnings and Empirical Evidence،" Journal of Consumer Psychology 20، no. 2 (2010): 107-25.

191 الأخبار الدينية أم التعاملات في السجائر Julia Angwin and Steve Stecklow، "'Scrapers' Dig Deep for Data on Web،" The Wall Street Journal، October 12، 2010؛ و Mark Maremont and Leslie Scism، "Insurers Test Data Profiles to Identify Risky Clients،" The Wall Street Journal. November 19، 2010؛ و Paul Sonne and Steve Stecklow، "Shunned Profiling Technology on the Verge of Comeback." The Wall Street Journal، November 24، 2010.

192 أظهر "بول" شريحة مصورة هذه الشريحة من الخطاب الافتتاحي لبول في فعاليات Predicted Analytics World، في مدينة نيويورك، في 20 أكتوبر 2009. ولم تعد متوافرة على شبكة الإنترنت. ولكن، انظر Andrew Pole، "Challenges of Incremental Sales Modeling in Direct Marketing."

195 شراء علامات تجارية مختلفة من المشروبات من الصعب أن نقوم بإيجاد علاقة خاصة بين أنواع من التغييرات الحياتية ومنتجات معينة. وهكذا، على الرغم من معرفتنا بأن الأشخاص، الذين ينتقلون، أو يحصلون على الطلاق، يقومون بتغيير أنماطهم الشرائية، إلا أننا لا نعرف ما إذا كانت ذلك يؤثر على تناول المشروبات، أم أن الانتقال إلى منزل جديد دائماً ما يؤثر على شراء حبوب الإفطار. ولكن الاتجاهات العامة تبقى. Alan Andreasen، "Life Status Changes and Changes in Consumer Preferences and Satisfaction،" Journal of Consumer Research 11، no. 3 (1984): 784-94. لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع، انظر E. Lee، A. Mathur، and G. Moschis، "A Longitudinal Study of the Effects of Life Status Changes on Changes in Consumer Preferences،" Journal of the Academy of Marketing Science 36، no. 2 (2007): 234-46؛ و L. Euehun، A. Mathur، and G. Moschis، "Life Events and Brand Preferences Changes،" Journal of Consumer Behavior 3، no. 2 (2003): 129-41.

195 ويبدون اهتماماً كبيراً لمزيد من المعلومات حول هذا موضوع كيف تقدم أوقات معينة الفرص للمسوقين (أو الوكالات الحكومية، أو النشطاء الصحيين، أو أي شخص آخر، في هذا الصدد) للتأثير على العادات، انظر Bas Verplanken and Wendy Wood، "Interventions to Break and Create Consumer Habits،" Journal of Public Policy and Marketing 25، no. 1 (2006): 90-103؛ وD. Albarracin، A. Earl، and J. C. Gillette، "A Test of Major Assumptions About Behavior Change: A Comprehensive Look at the Effects of Passive and Active HIV-Prevention Interventions Since the Beginning of the Epidemic،" Psychological Bulletin: 131، no. 6 (2005): 856-97؛ وT. Betsch، J. Brinkmann، and K. Fiedler، "Behavioral Routines in Decision Making: The Effects of Novelty in Task Presentation and Time Pressure on Routine Maintenance and Deviation،" European Journal of Social Psychology 28، no. 6 (1998): 861-78؛ وL. Breslow، "Social Ecological Strategies for Promoting Healthy Lifestyles،" American Journal of Health Promotion 10، no. 4 (1996)، 253-57؛ وH. Buddelmeyer and R. Wilkins، "The Effects of Smoking Ban Regulations on Individual Smoking Rates،" Melbourne Institute Working Paper Series no. 1737، Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research، University of Melbourne، 2005؛ وP. Butterfield، "Thinking Upstream: Nurturing a Conceptual Understanding of the Societal Context of Health Behavior،" Advances in Nursing Science 12، no. 2 (1990): 1-8؛ وJ. Derzon and M. Lipsey، "AMeta-Analysis of the Effectiveness of Mass Communication for Changing Substance-Use Knowledge، Attitudes، and Behavior،" in Mass Media and Drug Prevention: Classic and Contemporary Theories and Research، ed.W. D. Crano and M. Burgoon (East Sussex. U.K.: Psychology، 2001)؛ وR. Fazio، J. Ledbetter، and T. Ledbetter، "On the Costs of Accessible Attitudes: Detecting That the Attitude Object Has Changed،" Journal of Personality and Social Psychology 78، no. 2 (2000): 197-210؛ وS. Fox et al.، "Competitive Food Initiatives in Schools and Overweight in Children: A Review of the Evidence،" Wisconsin Medical Journal 104، no. 8 (2005): 38-43؛ وS. Fujii، T. Garling، and R. Kitamura، "Changes in Drivers' Perceptions and Use of Public Transport During a Freeway Closure: Effects of Temporary Structural Change on Cooperation in a Real-Life Social Dilemma،" Environment and Behavior 33، no. 6 (2001): 796-808؛ وT. Heatherton and P. Nichols، "Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change،" Personality and Social Psychology Bulletin 20، no. 6 (1994): 664-75؛ وJ. Hill and H. R. Wyatt، "Obesity and the Environment: Where Do We Go from Here?"

P. Johnson، R. Kane، and R. Town، "Aو :Science 299، no. 5608 (2003): 853-55
Structured Review of the Effect of Economic Incentives on Consumers' Preventive
J.و :Behavior،" American Journal of Preventive Medicine 27، no. 4 (2004): 327-52
Fulkerson، M. Kubrik، and L. Lytle، "Fruits، Vegetables، and Football: Findings from
Focus Groups with Alternative High School Students Regarding Eating and Physical
M. Abraham، S.و :Activity،" Journal of Adolescent Health 36، no. 6 (2005): 494-500
Kalmenson، and L. Lodish، "How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389
Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments،" Journal of Marketing Research
J. McKinlay، "A Case for Re-Focusing Upstream: Theو :32، no. 5 (1995): 125-39
Political Economy of Illness،" in Applying Behavioral Science to Cardiovascular Risk،
:(ed. A. J. Enelow and J. B. Henderson (New York: American Heart Association، 1975
N. Milio، "AFramework for Prevention: Changing Health-Damaging to Health-و
:Generating Life Patterns،" American Journal of Public Health 66، no. 5 (1976): 435-39
S. Orbell، "Intention-Behavior Relations: A Self-Regulatory Perspective،" inو
Contemporary Perspectives on the Psychology of Attitudes، ed. G. Haddock and G.
C. T. Orleans، "Promoting theو :(Maio (New York: Psychology Press، 2004
Maintenance of Health Behavior Change: Recommendations for the Next Generation of
C. G.و :Research and Practice،" Health Psychology 19، no. 1 (2000): 76-83
DiClemente، J. C. Norcross، and J. Prochaska، "In Search of How People Change:
Applications to Addictive Behaviors،" American Psychologist 47، no. 9 (1992): 1102-
J. Quinn and W. Wood، "Inhibiting Habits and Temptations: Depends onو :14
T. Mainieri، S. Oskamp، and :2006 ،نسخة قيد المراجعة التحريرية "Motivational Orientation
P. Schultz، "Who Recycles and When? A Review of Personal and Structural Factors،"
C. D. Jenkins، c. T.و :Journal of Environmental Psychology 15، no. 2 (1995): 105-21
Orleans، and T. W. Smith، "Prevention and Health Promotion: Decades of Progress،
New Challenges، and an Emerging Agenda،" Health Psychology 23، no. 2 (2004): 126-
H. C. Triandis، "Values، Attitudes، and Interpersonal Behavior،" Nebraskaو :31
.Symposium on Motivation 27 (1980): 195-259

195 قبل أن يبلغوا عيد ميلادهم الأول "Parents Spend £5،000 on Newborn Baby Before
.Its First Birthday،" Daily Mail، September 20، 2010

196 36.3 بليون دولار أمريكى سنوياً Brooks Barnes، "Disney Looking into Cradle for
.Customers،" The New York Times، February 6،2011

198 "جيني وورد" - التي تبلغ ثلاثة وعشرين عاماً الأسماء الواردة في هذه الفقرة أسماء مستعارة، تم استخدامها لتوضيح أنواع العملاء الذين يمكن لنماذج شركة "تارجيت" الكشف عنها. أي أن هذه ليست أسماء متسوقات حقيقيات.

199 رسم صورة لعاداتهم الشرائية McDonald›s، CBS، Mazda، and Microsoft Sued for "History Sniffing"." Forbes.com، January 3، 2011.

199 البحث عن عناوينهم البريدية Terry Baynes، "California Ruling Sets Off More Credit Card Suits،" Reuters، February 16، 2011.

201 تتنبأ باحتمالات تحقيق أية نغمة للنجاح A. Elberse، J. Eliashbert، and J. Villanueva، "Polyphonic HMI: Mixing Music with Math،" Harvard Business Review، August 24، 2005.

202 بمجموع سبع وثلاثين مرة خلال الشهر إنني أتقدم بخالص الشكر إلى آدم فوستر، مدير خدمات البيانات، شركة Nielsen BDS.

202 لم يكن المستمعون ينفرون من أغنية "Hey Ya!" فحسب أتقدم بخالص الشكر إلى بول هاين، الذي يعمل الآن في محطة Inside Radio؛ Paul Heine، "Fine-tuning People Meter،" Billboard، November 6، 2004؛ و Paul Heine، "Mscore Data Shows Varying Relationship with Airplay،" Billboard، April 3، 2010.

203 يجعل من أغنية "Hey Ya!" أغنية ناجحة في اتصالات لتقصى الحقائق، أكد ستيف بارتلز، المدير التنفيذي للترويج في شركة Arista Records، على أنه رأى حقيقة استقطاب أغنية **"Hey Ya!"** للجمهور كشىء جيد. لقد تم إصدار الأغنية، وترويجها بلحن آخر- "The Way You Move"- وكانت هذه أغنية فردية رائعة أخرى من فرقة OutKast من الإصدار ذى الاسطوانتين Speakerboxxx/The Love Below. قال لي بارتلز: "إنك تريد أن يكون هناك رد فعل. ينظر بعض مديرى البرنامج الأكثر ذكاء إلى الاستقطاب كفرصة لإعطاء المحطة هوية. وبالنسبة لنا، كانت حقيقة أن هناك رد فعل سريع للرفض لا تعني أننا لا نحقق النجاح. فمهمتي هي إقناع الجماهير بأن هذا هو السبب الذي يجذبهم من أجل الاستماع إلى هذه الأغنية".

204 يتسمرون في أماكنهم Stephanie Clifford، "You Never Listen to Celine Dion? Radio Meter Begs to Differ،" The New York Times، December 15، 2009؛ و Tim Feran، "Why Radio's Changing Its Tune،" The Columbus Dispatch، June 13، 2010.

205 والقشرة الجدارية العليا G. S. Berns، C. M. Capra، and S. Moore، "Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music،" NeuroImage 49، no. 3 (2010): 2687-96؛ و J. Bharucha، F. Musiek، and M. Tramo، "Music Perception and Cognition Following Bilateral Lesions of Auditory Cortex،" Journal of Cognitive

Stefan Koelsch and Walterو ؛Neuroscience 2، no. 3 (1990): 195-212
Siebel، "Towards a Neural Basis of Music Perception،" Trends in
S. Brown، M. Martinez،و ؛Cognitive Sciences 9، no. 12 (2005): 578-84
and L. Parsons، "Passive Music Listening Spontaneously Engages
Limbic and Paralimbic Systems،" NeuroReport 15، no. 13 (2004):
Josef Rauschecker، "Cortical Processing of Complexو ؛2033-37
J.و ؛Sounds،" Current Opinion in Neurobiology 8، no. 4 (1998): 516-21
Kaas، T. Hackett، and M. Tramo، "Auditory Processing in Primate
Cerebral Cortex،" Current Opinion in Neurobiology 9، no. 2 (1999):
S. Koelsch، "Neural Substrates of Processing Syntax andو ؛164-70
Semantics in Music،" Current Opinion in Neurobiology 15 (2005):
A. Lahav، E. Saltzman، and G. Schlaug، "Actionو ؛207-12
Representation of Sound: Audiomotor Recognition Network While
Listening to Newly Acquired Actions،" Journal of Neuroscience 27،
D. Levitin and V.Menon، "Musical Structure Isو ؛no. 2 (2007): 308-14
Processed in 'Language' Areas of the Brain: A Possible Role for
Brodmann Area 47 in Temporal Coherence،" NeuroImage 20، no. 4
J. Chen، V.Penhume، and R. Zatorre، "When theو ؛(2003): 2142-52
Brain Plays Music: Auditory-Motor Interactions in Music Perception
.and Production،" Nature Reviews Neuroscience 8، 547-58

205 نغمات نشاز كالضوضاء N. S. Rickard and D. Ritossa، "The Relative Utility of
‹Pleasantness› and ‹Liking› Dimensions in Predicting the Emotions Expressed by
G. Berns، C. Capra، and S. و ؛Music،" Psychology of Music 32، no. 1 (2004): 5-22
Moore، "Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of
David Hargreaves and Adrian North، و ؛Music،" NeuroImage 49، no. 3 (2010): 2687-96
"Subjective Complexity، Familiarity، and Liking for Popular Music،"
ولمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع الرائع .Psychomusicology 14، no. 1996 (1995): 77-93
لكيفية تأثير الألفة على الجاذبية عبر العديد من الحواس، انظر G. Berns، S. McClure، and G.
Pagnoni، "Predictability Modulates Human Brain Response to Reward،" Journal of
D. Brainard، "The Psychophysics Toolbox،" و ؛Neuroscience 21، no. 8 (2001): 2793-98
J. Cloutier، T. Heatherton، and P. Whalen، و ؛Spatial Vision 10 (1997): 433-36
"AreAttractive People Rewarding? Sex Differences in the Neural Substrates of Facial

J. Kable و :Attractiveness،" Journal of Cognitive Neuroscience 20، no. 6 (2008): 941-51
and P. Glimcher، "The Neural Correlates of Subjective Value During Intertemporal
S. McClure et al.، "Neural و :Choice،" Nature Neuroscience 10، no. 12 (2007): 1625-33
Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks،" Neuron 44، no. 2
C. J. Assad and Padoa- Schioppa، "Neurons in the Orbitofrontal و :(2004): 379-87
H. Plassmann و :Cortex Encode Economic Value،" Nature 441، no. 7090 (2006): 223-26
et al.، "Marketing Actions Can Modulate Neural Representations of Experienced
Pleasantness،" Proceedings of the National Academy of Science 105، no. 3 (2008):
Muzafer Sherif، The Psychology of Social Norms (New York: Harper and و :1050-54
Wendy Wood، 'Attitude Change: Persuasion and Social Influence،" و :(Row، 1936
Gustave LeBon، The Crowd: A و :Annual Review of Psychology 51 (2000): 539-70
G. Berns et al.، و :(Study of the Popular Mind (Mineola، N.Y.:Dover Publications، 2001
"Neural Mechanisms of Social Influence in Consumer Decisions،" working paper،
G. Berns et al.، "Nonlinear Neurobiological Probability Weighting Functions و :2009
G. Berns et al.، و :for Aversive Outcomes،" NeuroImage 39، no. 4 (2008): 2047-57
G. Berns، و :"Neurobiological Substrates of Dread،" Science 312، no. 5 (2006): 754-58
J. Chappelow، and C. Zink، "Neurobiological Correlates of Social Conformity and
Independence During Mental Rotation،" Biological Psychiatry 58، no. 3 (2005): 245-
R. Bettman، M. Luce، and J. Payne، "Constructive Consumer Choice Processes،" و :53
A. Blood and R. Zatorre، و :Journal of Consumer Research. 25، no. 3 (1998): 187-217
"Intensely Pleasurable Responses to Music Correlate with Activity in Brain Regions
Implicated in Reward and Emotion،" Proceedings of the National Academy of Science
C. Camerer، G. Loewenstein، and D. Prelec، :98، no. 20 (2001): 11818-23
"Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics،" Journal of Economic
C. Capra et al.، "Neurobiological Regret and و :Literature 43، no. 1 (2005): 9-64
و :Rejoice Functions for Aversive Outcomes،" NeuroImage 39، no. 3 (2008): 1472-84
H. Critchley et al.، "Neural Systems Supporting Interoceptive Awareness،" Nature
H. Bayer،M. Dorris، and P. Glimcher، و :Neuroscience 7، no. 2 (2004): 189-95
"Physiological Utility Theory and the Neuroeconomics of Choice،" Games and
M. Brett and J. Grahn، "Rhythm and Beat و :Economic Behavior 52، no. 2، 213-56
Perception in Motor Areas of the Brain،" Journal of Cognitive Neuroscience 19، no. 5
A. Hampton and J. O'Doherty، "Decoding the Neural Substrates of و :(2007): 893-906

Reward-Related Decision-Making with Functional MRI،" Proceedings of the National
J. Birk et al.، "The Cortical و ؛Academy of Science 104، no. 4 (2007): 1377-82
Topography of Tonal Structures Underlying Western Music،" Science 298 (2002):
B. Knutson et al.، "Neural Predictors of Purchases،" Neuron 53، no. 1 و ؛2167-70
B. Knutson et al.، "Distributed Neural Representation of Expected و ؛(2007): 147-56
S. Koelsch، "Neural و ؛Value،" Journal of Neuroscience 25، no. 19 (2005): 4806-12
Substrates of Processing Syntax and Semantics in Music،" Current Opinion in
T. Fritz et al.، 'Adults and Children و ؛Neurobiology 15، no. 2 (2005): 207-12
T. Fritz et al.، و ؛Processing Music: An fMRI Study،" NeuroImage 25 (2005): 1068-76
"Investigating Emotion with Music: An fMRI Study،" Human Brain Mapping 27
T. Koyama et al.، "The Subjective Experience of Pain: Where و ؛(2006): 239-50
Expectations Becomes Reality، "Proceedings of the National Academy of Science 102،
A. Lahav،E. Saltzman، and G. Schlaug، 'Action و ؛no. 36 (2005): 12950-55
Representation of Sound: Audiomotor Recognition Network While Listening to Newly
D. Levitin and و ؛Acquired Actions،" Journal of Neuroscience 27، no. 2 (2007): 308-14
V. Menon، "Musical Structure Is Processed in 'Language' Areas of the Brain: A
Possible Role for Brodmann Area 47 in Temporal Coherence،" NeuroImage 20، no. 4
G. Berns and P. Montague، "Neural Economics and the Biological و ؛(2003): 2142-52
C. Camerer، P. Montague، and و ؛Substrates of Valuation،" Neuron 36 (2002): 265-84
A. Rangel، 'A Framework for Studying the Neurobiology of Value-Based Decision
C. Chafe et al.، "Neural و ؛Making،" Nature Reviews Neuroscience 9 (2008): 545-56
Dynamics of Event Segmentation in Music: Converging Evidence for Dissociable
Damian Ritossa and و ؛Ventral and Dorsal Networks،" Neuron 55، no. 3 (2007): 521-32
Nikki Rickard، "The Relative Utility of 'Pleasantness' and 'Liking' Dimensions in
Predicting the Emotions Expressed by Music،" Psychology of Music 32، no. 1 (2004):
Gregory S. Berns et al.، "Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on و ؛5-22
Adrian North و ؛Adolescent Ratings of Music،" NeuroImage 49، no. 3 (2010): 2687-96
and David Hargreaves، "Subjective Complexity، Familiarity، and Liking for Popular
Walter Ritter، Elyse Sussman، و ؛Music،" Psychomusicology 14، nos. 1-2 (1995): 77-93
and Herbert Vaughan، "An Investigation of the Auditory Streaming Effect Using Event-
Elyse Sussman، و ؛Related Brain Potentials،" Psychophysiology 36، no. 1 (1999): 22-34
Rika Takegata، and Istvan Winkler، "Event-Related Brain Potentials Reveal Multiple

Stages in the Perceptual Organization of Sound،" Cognitive Brain Research 25، no. 1 Isabelle Peretz and Robert Zatorre، "Brain Organization for Music و ؛(2005): 291-99 .Processing،" Annual Review of Psychology 56، no. 1 (2005): 89-114

Charles Grutzner، "Horse Meat Consumption by **207 السوق السوداء في الدواجن** .New Yorkers Is Rising،" The New York Times، September 25،1946

208 وضعه في إطار أشياء معتادة من الجدير بالذكر أن هذه كانت إحدى نتائج اللجنة العديدة (التى امتدت على نطاق واسع). لرؤية دراسة رائعة حول اللجنة وتأثيرها، انظر Brian Wansink، "Changing Eating Habits on the Home Front: Lost Lessons from World War II .Research،" Journal of Public Policy and Marketing 21، no. 1 (2002): 90-99

Wansink، "Changing Eating Habits on the Home **208 أحد الباحثين حينئذ** ."Front

Brian Wansink، Marketing **208 سيشعر بالبهجة عندما يتناول فطيرة اللحم والكلى"** Nutrition: Soy، Functional Foods، Biotechnology، and Obesity (Champaign: University .(of Illinois، 2007

Dan Usher، "Measuring Real Consumption **208 ارتفعت بنسبة كبيرة لتصل إلى50%** from Quantity Data، Canada 1935-1968،" in Household Production and Consumption، .(ed. Nestor Terleckyj (New York: National Bureau of Economic Research، 1976). من الصعب جدّاً الحصول على بيانات أمريكية عن استهلاكها من الأعضاء الداخلية للحيوانات، ولذلك فإن هذه الحسابات تعتمد على الاتجاهات الكندية، حيث تتوافر البيانات حول هذا الموضوع. وفى المقابلات، أشار المسئولون الأمريكيون إلى أن كندا تعتبر مثالًا جيداً للاتجاهات الأمريكية. وتعتمد الحسابات في أبحاث Usher على "اللحم المعلب"، الذى يحتوي على الأعضاء الداخلية للحيوانات.

213 "زيادة كبيرة في خبراته ومبيعاته". اجتماع المحللين في شركة تارجيب، في 18 أكتوبر 2005.

الفصل الثامن

219 إعادة تنظيم دولاب أدوات المائدة الفضية "إنجي باكمان" هو اسم مستعار. ويعتمد تقرير هذه القصة على أكثر من عشر ساعات من المقابلات مع باكمان، ومقابلات إضافية مع الأشخاص الذين يعرفون باكمان، وعشرات من المقالات الجديدة، ووثائق المحاكم. وعلى الرغم من ذلك، عندما تلقت باكمان أسئلة لتقصي الحقائق، تراجعت عن المشاركة باستثناء تقرير أن معظم التفاصيل غير دقيقة- بما في ذلك التفاصيل التي أكدت عليها في السابق، بالإضافة إلى الحقائق التي أكدت عليها المصادر الأخرى، في سجلات المحاكم، أو في الوثائق العامة- ثم قطعت الاتصال.

221 "بينما يصاب الآلاف منها" The Writings of George Washington، vol. 8، ed. Jared .(Sparks (1835

222 انتعشت خزائن الولاية بما يزيد على 269 مليون دولار أمريكي Iowa Racing and .Gaming Commission، Des Moines، Iowa، 2010

225 "ما الذي فعلته؟" Simon de Bruxelles، "Sleepwalker Brian Thomas Admits Killing Wife While Fighting Intruders in Nightmare،" The .Times، November 18، 2009

226 "لقد اعتقدت أن هناك من ايقتحم السيارة، وخنقتها" Jane Mathews، "My Horror، .by Husband Who Strangled Wife in Nightmare،" Daily Express، December 16،2010

226 "لقد كانت كل حياتي." Simon de Bruxelles، "Sleepwalker Brian Thomas Admits .Killing Wife While Fighting Intruders in Nightmare." The Times، November 18، 2009

228 مشكلة مزعجة ولكن حميدة في بعض الحالات، يمشى بعض الأشخاص أثناء النوم، وهم يحلمون، وهي حالة معروفة باسم اضطراب سلوك نوم حركة العين السريعة (انظر C. H. Schenck et al.، "Motor Dyscontrol in Narcolepsy: Rapid-Eye-Movement [REM) Sleep Without Atonia .(and REM Sleep Behavior Disorder،" Annals of Neurology 32، no. 1 (July 1992): 3-10 وفى حالات أخرى، لا يحلم الأشخاص، ولكنهم يتحركون رغم ذلك.

228 وشيء أطلقوا عليه أهوال النوم C. Bassetti، F. Siclari، and R. Urbaniok. "Violence .in Sleep،" Schweizer Archiv Fur Neurologie und Psychiatrie 160، no. 8 (2009): 322- 33

229 للمناطق العليا في المخ لوضع الأمور C. A. Tassinari et al.، "Biting Behavior، C. Bassetti et al.، و ؛Aggression، and Seizures،" Epilepsia 46، no. 5 (2005): 654-63 "SPECT During Sleepwalking،" The Lancet 356، no. 9228 (2000): 484-85 K. Schindler et al.، "Hypoperfusion of Anterior Cingulate Gyrus in a Case of و C. A. و ؛Paroxysmal Nocturnal Dustonia،" Neurology 57، no. 5 (2001): 917-20 Tassinari et al.، "Central Pattern Generators for a Common Semiology in Fronto-Limbic .Seizures and in Parasomnias،" Neurological Sciences 26، no. 3 (2005): 225-32

230 "إلى 64%، وتصل نسبة الإصابات إلى 3%" P. T. D'Orban and C. Howard، "Violence in Sleep: Medico-Legal Issues and Two Case Reports،" Psychological B. Boeve، E. Olson، and M. Silber، "Rapid Eyeو ؛Medicine 17، no. 4 (1987): 915-25 Movement Sleep Behavior Disorder: Demographic، Clinical، and Laboratory Findings .in 93 Cases،" Brain 123، no. 2 (2000): 331-39

230 في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة John Hudson، "Common Thomas Morawetz، و ؛Law-Henry II and the Birth of a State،" BBC، February 17، 2011

"Murder and Manslaughter: Degrees of Seriousness، Common Law and Statutory Law، the Model Penal Code،" Law Library-American Law and Legal Information، .http://law.jrank.org/pages/1865/Homicide.html

230 كان من الممكن ألا يقوموا بها لو كانوا في وعيهم M. Diamond، "Criminal Responsibility of the Addiction: Conviction by Force of Habit،" (Fordham Urban Law Journal 1، no. 3 (1972؛ و R. Broughton et al.، "Homicidal Somnambulism: A Case Report،" Sleep 17، no. 3 (1994): 253-64؛ و R. Cartwright، "Sleepwalking Violence: A Sleep Disorder، a Legal Dilemma، and a Psychological Challenge،" American Journal of Psychiatry 161، no. 7 (2004): 1149-58؛ و P. Fenwick، "Automatism، Medicine، and the Law،" Psychological Medicine Monograph Supplement، no. 17 (1990): 1-27؛ و M. Hanson، "Toward a New Assumption in Law and Ethics،" The Humanist 66، no. 4 (2006).

230 حدث خلال أهوال النوم L. Smith-Spark، "How Sleepwalking Can Lead to Killing،" BBC News، March 18، 2005.

230 حصلت على البراءة فيما بعد من تهمة محاولة القتل Beth Hale، "Sleepwalk Defense Clears Woman of Trying to Murder Her Mother in Bed،" Daily Mail، June 3، 2009.

231 أهوال النوم، وحصل على البراءة John Robertson and Gareth Rose، "Sleepwalker Is Cleared of Raping Teenage Girl،" The Scotsman، June 22، 2011.

231 "لماذا فعلت هذا؟" Stuart Jeffries، "Sleep Disorder: When the Lights Go Out،" The Guardian، December 5،2009.

231 "ولم يكن عقله يتحكم" Richard Smith، "Grandad Killed His Wife During a Dream،" The Mirror، November 18، 2009.

232 "الحكم بعدم إدانته صراحة" Anthony Stone، "Nightmare Man Who Strangled His Wife in a "Night Terror" Walks Free،" Western Mail، November 21،2009.

232 أنت لا تتحمل مسئولية ما حدث المرجع السابق.

232 أجل صقل أساليبها Christina Binkley، "Casino Chain Mines Data on Its Gamblers، and Strikes Pay Dirt،" The Wall Street Journal، November 22، 2004؛ و Rajiv Lal، "Harrah›s Entertainment، Inc.،" Harvard Business School، case no. 9-604-016، June 14، 2004؛ و K. Ahsan et al.، "Harrah's Entertainment، Inc.: Real-Time CRM in a Service Supply Chain،" Harvard Business Review، case no. GS50، May 8،2006؛ و V. Chang and

J. Pfeffer، "Gary Loveman and Harrah's Entertainment،" Harvard Business Review، case no. OB45، November 4، 2003؛ و Gary Loveman، "Diamonds in the Data Mine،" Harvard Business Review، case no. R0305H، May 1، 2003.

234 المبالغ التافهة في إفادة، كتبت الشركة: "بموجب شروط التسوية التي تم التوصل إليها في مايو 2011 بين الشركة و(باكمان)، يمتنع كلا الطرفين (بما في ذلك ممثليهما) عن مناقشة تفاصيل معينة في هذه القضية. ... هناك العديد من النقاط التي نود أن نعترض عليها، ولكننا غير قادرين على القيام بذلك في هذه المرحلة. ولقد ألقيت العديد من الأسئلة التي تدور حول محادثات تزعم أنها وقعت بين (باكمان) وموظفين بلا هوية ينتمون إلى الشركة. ولكن لأنها لم تقدم أسماء، فلا يوجد دليل منفصل يثبت رواياتها، ونأمل أن يعكس تقريرك هذا، إما عن طريق حذف القصص، أو توضيح أنها غير مثبتة. ومثل معظم الشركات الكبيرة في قطاع الخدمات، فإننا نهتم بقرارات الشراء التي يتخذها عملاؤنا، كطريقة لمراقبة مستوى رضا العملاء، وتقييم فعالية حملاتنا التسويقية. وعلى غرار معظم الشركات، فإننا نبحث عن طرق لجذب العملاء، ولا ندخر جهداً في الحفاظ عليهم كعملاء مخلصين. ومثل معظم الشركات، عندما يقوم العملاء بتغيير أنماطهم الراسخة، فإننا نحاول أن نفهم الأسباب، ونشجعهم على العودة. وهذا لا يختلف عن السلاسل الفندقية، أو شركات خطوط الطيران، أو التنظيف الجاف. وهذا ما تدور حوله خدمة العملاء الجيدة.

235 "لقد قاموا بالفعل بأشياء رائعة من أجلي" في إفادة كتبت الشركة "إننا لا نقوم أبداً بطرد أو إيقاع العقوبة على أحد مضيفينا، إذا توقف أحد الضيوف عن الحضور (إلا إذا كان ذلك نتيجة مباشرة لشيء قام به المضيف). كما أنه لا يسمح لمضيفينا أن يخبروا أحد الضيوف بأنه (أو أنها) سيتعرض للطرد، أو أنه سيعاقب، إذا لم يحضر الضيف".

236 آلة لعب القمار بالنقود المعدنية وهي تدور M. Dixon and R. Habib، "Neurobehavioral Evidence for the ‹Near-Miss› Effect in Pathological Gamblers،" Journal of the Experimental Analysis of Behavior 93، no. 3 (2010): 313-28؛ و H. Chase and L. Clark، "Gambling Severity Predicts Midbrain Response to Near-Miss Outcomes،" Journal of Neuroscience 30، no. 18 (2010): 6180-87؛ و L. Clark et al.، "Gambling Near-Misses Enhance Motivation to Gamble and Recruit Win-Related Brain Circuitry،" Neuron 61، no. 3 (2009): 481-90؛ و Luke Clark، "Decision-Making During Gambling: An Integration of Cognitive and Psychobiological Approaches،" Philosophical Transactions of the Royal Society of London، Series B: Biological Sciences 365، no. 1538 (2010): 319-30.

237 شيكات بلا رصيد في أندية القمار H. Lesieur and S. Blume، "The South Oaks Gambling Screen (SOGS):A New Instrument for the Identification of Pathological Gamblers،" American Journal of Psychiatry 144، no. 9 (1987): 1184-88. في خطاب لتقصي الحقائق، كتب حبيب: "تم تصنيف العديد من المشاركين في تجربتنا على أنهم من المقامرين المرضى،

اعتماداً على أنواع أخرى من السلوك الذي كانت تسأل عنه استمارات الكشف. على سبيل المثال، كان يكفي النظر إلى المشترك على أنه من المقامرين المرضى إذا: 1) كان قد قامر من أجل الفوز بالمال الذي خسره في السابق، و2) كان قد قام، في بعض الأوقات، بالمقامرة بأكثر مما كان ينوي. ولقد استخدمنا حدّاً متدنياً للغاية من أجل تصنيف المشتركين على أنهم من المقامرين المرضى".

239 مناطق المخ المتضمنة في حلقة العادة M. Potenza، V. Voon، and D. Weintraub، "Drug Insight: Impulse Control Disorders and Dopamine Therapies in Parkinson›s Disease،" Nature Clinical Practice Neurology 12، no. 3 (2007): 664-72؛ و J. R. Cornelius et al.، "Impulse Control Disorders with the Use of Dopaminergic Agents in Restless Legs Syndrome: A Case Control Study،" Sleep 22، no. 1 (2010): 81-87.

239 مئات من القضايا المشابهة في انتظار الحكم Ed Silverman، "Compulsive Gambler Wins Lawsuit Over Mirapex،" Pharmalot، July 31، 2008.

239 " إن هؤلاء المقامرين يتحكمون في أفعالهم" لمعرفة المزيد عن علم أعصاب لعب القمار، انظر A. J. Lawrence et al.، "Problem Gamblers Share Deficits in Impulsive Decision-Making with Alcohol-Dependent Individuals،" Addiction 104، no. 6 (2009): 1006-15؛ و E. Cognat et al.، "'Habit' Gambling Behaviour Caused by Ischemic Lesions Affecting the Cognitive Territories of the Basal Ganglia،" Journal of Neurology 257، no. 10 (2010): 1628-32؛ و J. Emshoff، D. Gilmore، and J. Zorland، "Veterans and Problem Gambling: A Review of the Literature،" Georgia State University، February 2010، http://www2.gsu.edu/~psyjge/Rsrc/ PG_IPV_Veterans.pdf؛ و T. van Eimeren et al.، "Drug-Induced Deactivation of Inhibitory Networks Predicts Pathological Gambling in PD،" Neurology 75، no. 19 (2010): 1711-16؛ و L. Cottler and K. Leung، "Treatment of Pathological Gambling،" Current Opinion in Psychiatry 22، no. 1 (2009): 69-74؛ و M. Roca et al.، "Executive Functions in Pathologic Gamblers Selected in an Ecologic Setting،" Cognitive and Behavioral Neurology 21، no. 1 (2008): 1—4؛ و E. D. Driver-Dunckley et al.، "Gambling and Increased Sexual Desire with Dopaminergic Medications in Restless Legs Syndrome،" Clinical Neuropharmacology 30، no. 5 (2007): 249-55؛ و Erin Gibbs Van Brunschot، "Gambling and Risk Behaviour: A Literature Review،" University of Calgary، March 2009.

241 "أنهم يتصرفون دونما اختيار" في رسالة إلكترونية، أوضح حبيب أفكاره حول هذا الموضوع: "إنها مسألة تدور حول الإرادة الحرة والتحكم في النفس، والتي تندرج ضمن مجال الفلسفة بقدر ما تندرج ضمن مجال علم الأعصاب المعرفي. ... فإذا قلنا إن سلوك القمار في المصاب بمرض باركنيسون يقع خارج نطاق سيطرته، وتوجهه الأدوية، فلماذا لا يمكننا أن (أو لماذا لا) نقدم نفس الحجة في حالة المقامر المريض،

مع النظر إلى أن نفس مناطق المخ تبدو أنها تكون في حالة نشاط؟ والإجابة الوحيدة (غير المرضية إلى حد ما) التي يمكنني الوصول إليها (وهي الإجابة التى ذكرتها أنت بنفسك) هي أن المجتمع يشعر بدرجة أكبر من الراحة نحو نزع المسئولية، إذا كان هناك عامل خارجي يمكن إلقاء اللوم عليه. ولذلك، يسهل القول في حالة مرض باركينسون بأن مرض القمار ينتج عن الأدوية، ولكن في حالة المقامر المريض، وبسبب عدم وجود عامل خارجي يؤثر على السلوك (حسناً، توجد - الضغوط المجتمعية، واللوحات الإعلانية لأندية القمار، والضغوط الحياتية، إلخ- لكن، لا شيء في مثل انتشار الأدوية التى يجب على المرء أن يتعاطاها)، فإننا لا نتردد في إلقاء اللوم على الإدمان، وتفضيل وضع مسئولية سلوكياتهم المرضية على عاتقهم هم- على سبيل المثال، "يجب أن يكونوا على دراية أفضل من ذلك". وأعتقد بأنه مع تزايد معرفة علماء الأعصاب المعرفيين- حيث يبلغ عمر التصوير "الحديث" للمخ بالأشعة كمجال حوالي 20-25 سنة- ربما تبدأ بعض هذه المعتقدات المجتمعية المضللة (التي ربما نحملها نحن أيضاً، كعلماء أعصاب معرفيين، في بعض الأحيان) في التغير على نحو بطيء. على سبيل المثال، من بياناتنا، على الرغم من استطاعتي أن أستنتج بسهولة وجود فروق واضحة في المخ بالنسبة للمقامرين المرضى في مقابل المقامرين من غير المرضى، على الأقل عند ممارسة القمار، ربما يكون باستطاعتي أيضاً أن أقدم بعض الإدعاءات، مثل أن الخسارة القريبة تبدو أكثر شبهاً بالفوز بالنسبة للمقامر المريض، بينما تبدو أكثر شبهاً بالخسارة بالنسبة للمقامر غير المريض، إلا أنني لا أستطيع أن أقرر بثقة أو يقين أن هذه الاختلافات تشير بالتالي ضمناً إلى أن المقامر المريض لا يملك الخيار عندما يرى لوحة تعلن عن ناد محلي للقمار- وأنهم عبيد لدوافعهم. وفي ظل غياب الدلائل القوية المباشرة، أعتقد أن أفضل ما يمكننا القيام به هو أن نقوم باستخلاص الاستنتاجات عن طرق القياس، ولكن توجد الكثير من الشكوك التي ترتبط بمثل هذه المقارنات".

244 "أيّاً كان هذا المصير" William James، Talks to Teachers on Psychology: and to Students on Some of Lift،s Ideals.

245 (نادي ما وراء الطبيعة) Louis Menand، The Metaphysical Club: A Story of Ideas in America (New York:Farrar، Straus، and Giroux، 2002).

246 "رسمه بنفسه من قبل" يستشهد جيمس بمقولة من مقال "De l،habitude" لعالم النفس والفيلسوف الفرنسي "ليون دومون".

أستغفر الله واتوب اليه وسبحان الله وبحمده

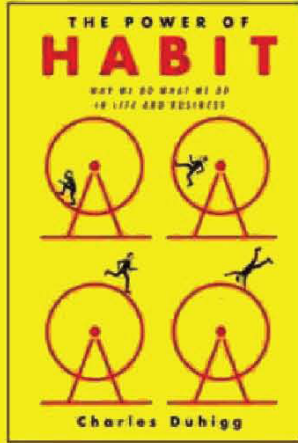
نبذة عن المؤلف

تشارلز دويج هو مراسل صحفي بمؤسسة ذا نيويورك تايمز؛ حيث يكتب في كل من الصحيفة والمجلة. وقد ألف أو أسهم بمقالاته في سلسلة *Golden Opportunities* 2007)) وهي سلسلة من المقالات التي تتحرى كيفية استفادة الشركات من الأمريكيين المتقدمين في العمر، وكذلك 2008) *The Reckoning*)، وهي سلسلة تدرس أسباب ونتائج الأزمة الاقتصادية، وأيضاً سلسلة 2009) *Toxic Waters*)، وهي عن زيادة التلوث في المياه الأمريكية واستجابة المشرعين لذلك.

وعلى مستوى عمله، فقد نال السيد "دويج" العديد من الجوائز من هيئات مثل الأكاديمية القومية للعلوم، والصحافة الوطنية، ومؤسسة "جورج بولك" و "جيرالد ليوب" والكثير من الجوائز الأخرى، كما أنه كان أحد أطراف التصفيات النهائية من المرشحين لنيل جائزة "بوليتزر" في عام 2009. وهو يظهر في برامج مثل *This American Life* و *The Dr. Oz Show* و *NPR* و *The NewsHour with Jim Lehrer* و *Frontline*.

والسيد "دويج" هو خريج كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد وكذلك جامعة "يال". وقبل أن يصبح صحفيّاً، عمل ليوم واحد فقط – ولكن رائع للغاية – موظف بريد بالدراجة في سان فرانسيسكو.

وبإمكان السيد "دويج" اكتساب العادات السيئة – وبخاصة فيما يتعلق بالأطعمة المقلية – في غضون دقائق، وهو يعيش في بروكلين مع زوجته التي تعمل باحثة في الأحياء المائية، بالإضافة إلى ابنيهما اللذين تشمل عاداتهما العمل حتى الساعة الخامسة صباحاً وهما يقذفان بعضهما بالطعام في وقت العشاء ويصدحون بالضحك.

و"تشارلز دويج" متاح للمحاضرات والقراءات الخاصة. للاستفسار عن إمكانية تعامله معك، يرجى الاتصال بمكتب المحاضرين والمتحدثين الخاص بدار "راندوم هاوس" على الهاتف 212-572-2013 أو مراسلة البريد الإلكتروني rhspeakers@randomhouse.com.

ثناء مسبق على الكتاب

"إن موضوع "تشارلز" يمتاز بالقوة رغم بساطته الرائعة؛ فهو يواجه المحركات الجذرية لسلوكياتنا، ويقبلها على شراستها، ثم يحول هذه الرغبات القوية نفسها إلى أنماط مثمرة. إنه يقدم رؤية أساسية ثاقبة، ومثيرة، ومفيدة".

—جيم كولينز، مؤلف كتابي
Built to Last و *Good to Great*

"إن هذا الكتاب لا يقدم وصفة سحرية، ولكنه يقدم عملية استكشاف مثيرة لكيفية عمل العادات. حيث ينسج "تشارلز دويج" - بمهارة الخبير - أبحاثًا جديدة رائعة ودراسات حالة ثرية في نموذج ذكي سهل الاستيعاب، ومفيد في مجموعة متنوعة من الأطر، ويقدم متعة كبيرة للقارئين، ففصل "العادات الأساسية" وحده يقدم سببًا منطقيًا لوجود الكتاب".

—ديفيد ألين، مؤلف كتابي
كيف تنجز جميع المهام و *The Art of Stress-Free Productivity*

"يجمع "تشارلز دويج" بحرفية بين الأبحاث المتطورة والقصص الجذابة من أجل الكشف عن كيفية تشكيل العادات لحياتنا، وعن الكيفية التى يمكننا من خلالها تشكيل عاداتنا. وحالما تقرأ هذا الكتاب، فلن تنظر إلى نفسك، أو مؤسستك، أو عالمك بالطريقة نفسها أبدًا".

—دانيال إتش. بينك، مؤلف كتابي
الحافز و *Whole New World*

"لاحظ "ويليام جيمس" ذات مرة أن نسبة تسعة وتسعين بالمائة من النشاط البشري تحدث بسبب العادات. وفي هذا الكتاب الرائع، يكشف "تشارلز دويج" السبب وراء أن "ويليام جيمس" كان محقًا؛ حيث وثّق عددًا ضخمًا من الطرق التي تعمل فيها العادات على تشكيل حياتنا. هل تريد أن تعرف سبب تحول منتج معطر الجو "فيبريز" إلى أحد أفضل المنتجات مبيعًا؟ أو كيف يخرج "توني دونجي" أفضل ما لدى لاعبيه في لعبة كرة القدم الأمريكية؟ أو كيف يمكن استخدام علم العادات في تحسين قوة الإرادة؟ إذا أردت أن تعرف ذلك فاقرأ هذا الكتاب".

—جونا ليرر، مؤلف كتابي
Proust Was a Neuroscientist و *How We Decide*